



**Universidade de Brasília**  
**Faculdade de Comunicação**  
**Departamento de Jornalismo**  
**Professor Orientador: Dr. João José Curvello**

Amanda Sousa Corcino

**A Comunicação Interna na construção e reforço  
da Cultura Organizacional:**  
um estudo de caso da Wiz Soluções

Brasília, DF  
Novembro de 2018



**Universidade de Brasília**

**Faculdade de Comunicação**

**Departamento de Jornalismo**

**Professor Orientador: Dr. João José Curvello**

Amanda Sousa Corcino

**A Comunicação Interna na construção e reforço  
da Cultura Organizacional:  
um estudo de caso da Wiz Soluções**

Monografia submetida ao curso de graduação em Jornalismo da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito para obtenção do Título de Bacharela em Jornalismo, sob orientação do Professor Doutor João José Curvello.

Brasília, DF  
Novembro de 2018

Amanda Sousa Corcino

A Comunicação Interna na construção e reforço da Cultura Organizacional:  
um estudo de caso da Wiz Soluções

Banca Examinadora

Brasília, 30 de Novembro de 2018

---

Prof. Dr. João José Curvello — FAC/UnB  
(Orientador)

---

Prof. Dr. Sivaldo Pereira — FAC/UnB

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Ellis Regina Araújo — FAC/UnB

---

Prof. Dr. Asdrúbal Borges — FAC/UnB  
(Suplente)

Brasília, DF  
Novembro de 2018

Aos meus pais e avós que sempre me  
incentivaram na busca pelo conhecimento.

## **Agradecimentos**

Agradeço a Deus por ter me dado saúde e me permitido passar por esses anos de graduação, me concedendo inúmeras realizações e conquistas.

Agradeço à minha família por sempre, desde o jardim de infância, ter me incentivado a estudar e me esforçar para alcançar tudo o que o estudo me proporcionou e também por sempre ter aceitado e estimulado minha personalidade comunicativa, que me trouxe até aqui.

À minha mãe, Renata, por ser minha inspiração profissional e pessoal pela mulher que ela é, e ao meu pai, Alexandre, por me ensinar fidelidade e lealdade aos meus valores, minha família e meus amigos.

Aos meus avós maternos, Adelaide e João Batista, e paternos, Dalva e José Corcino pelo amor, apoio, investimento, palavras de incentivo e orações que me deram sabedoria para passar por toda minha trajetória educacional com foco e determinação.

Agradeço também ao Luís Felipe Abreu, companheiro de toda a graduação, por dividir comigo todo o crescimento desde o Ensino Médio até aqui.

Agradeço, com carinho, à Facto e ao Movimento Empresa Júnior por terem aberto minha cabeça pessoalmente, profissionalmente, me mostrando a importância de trabalhar com amor e propósito e ter me conectado com as pessoas mais incríveis que conheci na graduação, me dando as amizades que levarei para vida.

Faço também um agradecimento especial à Wiz, que me deu acesso ao que ela tem de mais importante: seus funcionários. Aqui, cito em particular as Superintendentes Marina Amorim e Carolina Bento pelo suporte na aprovação da pesquisa, e ao meu chefe, Lucas Sousa, que comprou a ideia dessa pesquisa como se fosse a dele. Agradeço também aos meus colegas de trabalho Priscila, Vanessa, Plínio, Aline e Samira pelo apoio técnico, profissional e emocional nessa fase.

Agradeço a todos professores que me acompanharam nessa trajetória da graduação, em especial ao meu orientador, professor Curvello, não só por ter topado me acompanhar e me guiar neste período, mas pela tranquilidade e paciência com que o fez.

Por fim, à Universidade de Brasília, por ter me transformado desde o sonho de passar no vestibular até aqui.

“O verdadeiro conhecimento vem de dentro.”  
Sócrates

## **Resumo**

Este trabalho tem como objetivo identificar, por meio de um estudo de caso em uma grande empresa, as nuances da comunicação interna na construção, manutenção e reforço de uma cultura organizacional. Para fundamentar a pesquisa, na revisão teórica, foram estudados os autores que mais se destacam nas duas áreas além de outros trabalhos e artigos acadêmicos que se relacionam diretamente com o tema. A metodologia usada foi da natureza quantitativa e qualitativa. O método usado foi indutivo e os objetivos são ambos exploratórios e descritivos. As entrevistas em profundidade tanto quantitativas, quanto qualitativas, foram realizadas a fim de levantar dados que pudessem servir de informações para o trabalho e gerar um diagnóstico completo acerca das áreas da comunicação interna e da cultura organizacional buscando identificar e exprimir a interface entre as duas. Fazendo uma análise crítica dos resultados obtidos, pôde-se perceber que são feitas muitas ações de reforço da cultura organizacional mas, também, que há um grande espaço para melhorias na relação com a comunicação e no uso estratégico da comunicação interna para tal.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional, Comunicação Interna, Cultura Organizacional, Clima Organizacional.

## **Abstract**

This present work has the goal to identify, throughout a case study of a big company, the aspects of the internal communication in the built, maintenance and endorsement of an organizational culture. In order to support and substantiate the research, it was made some theoretical studies of the most well-known authors and some other papers and articles of both of the study areas of this work. The methodology's nature were both quantitative and qualitative. The chosen method was inductive and the goals set from the beginning were exploratory and descriptive. The interviews, both qualitative and quantitative, were made to collect data and information to support and be used to diagnose the communication and organizational culture areas in the company, in order to identify and explain the interface between them. Doing a critical analysis of the results collected, we were able to notice that the company makes a lot of effort to re enforce its culture in its employees, but, also, there is a huge space of improvement and more strategic use of the internal communication to do so.

**Keywords:** organizational communication, internal communication, organizational culture, organizational climate.

## **Abreviações**

SUSEP - Superintendência de Seguros Privados

CEF - Caixa Econômica Federal

FENAE - Federação Nacional das Associações do Pessoal da Caixa Econômica Federal

ASVEN - Assistente de Vendas

B2B - *Business to Business*

B2C - *Business to Consumer*

GPTW - *Great Place to Work*

NPS - *Net Promoter Score*

CEO - *Chief Executive Officer*

## Lista de Imagens e Quadros

Figura 1	.....	18
Quadro 1	.....	19
Figura 2	.....	24
Figura 3	.....	29
Figura 4	.....	29
Figura 5	.....	29
Figura 6	.....	30
Figura 7	.....	30
Quadro 2	.....	33
Figura 8	.....	38
Figura 9	.....	41
Figura 10	.....	42
Figura 11	.....	43
Figura 12	.....	43
Figura 13	.....	45
Figura 14	.....	46
Figura 15	.....	47
Figura 16	.....	49
Figura 17	.....	50
Figura 18	.....	53
Figura 19	.....	55
Quadro 3	.....	58
Figura 20	.....	59
Figura 21	.....	61
Quadro 4	.....	62
Figura 22	.....	64
Figura 23	.....	67

## Sumário

<b>Introdução</b>	<b>11</b>
1.1 Motivações e Contextualização	11
1.2 Tema	12
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo Geral	13
1.3.2 Objetivos Específicos	13
1.4 Hipóteses	14
1.5 Metodologia	14
1.6 Revisão Teórica	15
<b>2. Cultura Organizacional</b>	<b>16</b>
<b>3. Comunicação Interna</b>	<b>20</b>
3.1 Comunicação Interna, Cultura Organizacional e Engajamento	22
<b>4. Locus de Estudo - Wiz Soluções</b>	<b>26</b>
4.1 Balcão Caixa e Modelo Bancassurance	26
4.2 Transição Cultural	28
<b>5. Metodologia</b>	<b>32</b>
5.1 Questionário	34
5.2 Entrevistas com gestores	35
<b>6. Resultados</b>	<b>36</b>
6.1 Comunicação Interna	36
6.1.1 Canais de comunicação	40
6.2 Fonte de informações	42
6.3 Profissional de comunicação	44
6.4 Ações de Reforço da Cultura	45
6.5 Cultura e Comunicação	48
6.6 Qualidades e Falhas da Comunicação Interna	51
6.7 Cultura	57
<b>7. Conclusão</b>	<b>65</b>
<b>8. Referências Bibliográficas</b>	<b>71</b>
<b>9. Apêndice</b>	<b>73</b>

## 1. Introdução

### 1.1 Motivações e Contextualização

O interesse pessoal da autora deste trabalho surgiu ao ter contato com a área de Marketing na Empresa Júnior de Comunicação Organizacional e Jornalismo da Universidade de Brasília, a Facto — Agência de Comunicação. Tendo contato com tal área logo no início da graduação, estimulou a pesquisadora a procurar experiências profissionais no âmbito da comunicação organizacional por toda a graduação. Nesta trajetória, surgiram algumas curiosidades quanto ao papel desempenhado pelo profissional de comunicação nas organizações.

Muitas vezes, a estrutura organizacional das empresas coloca a comunicação como parte de outras áreas que não necessariamente são gerenciadas e lideradas por comunicadores, o que gera certo ruído quanto à função desse profissional e suas atribuições. Além disso, problemas como feedback, falta de alinhamento estratégico e transparência aparecem bastante como problemas de “comunicação interna” em pesquisas de clima e conversas entre funcionários, apesar de não ser exatamente parte do escopo de trabalho de um comunicador em uma organização.

Uma grande motivação para pesquisar sobre o tema escolhido envolve muito o fato de algumas empresas se dedicarem muito ao *employer branding*, ou seja, em agregar valor empregatício para a marca, mostrando como os valores de uma marca são vividos no dia a dia para ter visibilidade externa, especialmente nas mídias sociais, a fim de tornar a empresa atrativa para candidatos a vagas. No entanto, muitas vezes, os valores da marca e da empresa não são, de fato, vividos internamente, no dia a dia de trabalho dos funcionários. Para fazer esse acultramento são necessárias algumas ações de alinhamento, e a comunicação interna deveria ocupar papel central nestas estratégias. Por isso, entender como a comunicação interna e o profissional de comunicação nas corporações atua para reforçar uma cultura

organizacional parte de uma curiosidade e, também, de uma demanda observada informalmente em empresas diferentes.

Destarte, o objetivo era ter como recorte de estudo as dez empresas melhor ranqueadas na classificação da Great Place To Work (GPTW) da Região Centro-Oeste, uma vez que é uma instituição reconhecida globalmente pela seu trabalho em Gestão de Pessoas, e identificar como elas utilizavam da comunicação interna para reforçar suas respectivas culturas organizacionais. No entanto, por uma questão de dificuldade de acesso às organizações, optou-se por fazer um estudo de um caso específico. A Wiz Soluções ficou em terceiro lugar no ranking da GPTW na região Centro-Oeste em 2018 e também foi reconhecida e premiada no âmbito nacional da pesquisa. Mas, antes disso, a Wiz já se destacava por ser um bom lugar para se trabalhar. Em 2015 e em 2017, a empresa também foi reconhecida pela Great Place to Work. Neste ano de 2018, a organização também foi eleita uma das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil pela revista *Você S/A* e está entre as 50 empresas mais amadas pelos funcionários pela plataforma *Love Mondays*. A companhia se mostrou aberta para a aplicação de pesquisas com seus funcionários e foi, portanto, *locus* do estudo.

A Wiz foi um local interessante para ser estudado pois, há menos de dois anos, a empresa passou por uma transição cultural. A empresa, que tem 45 anos, nesta transição passou de um modelo tradicional de organização para um modelo modernizado e jovem. Sendo assim, foi interessante, do ponto de vista da pesquisa, conseguir acesso a uma empresa que realiza ações de reforço e consolidação de uma cultura organizacional que é nova. A relação da comunicação interna com esta implementação e consolidação pôde ser melhor observada, sendo um bom *locus* de estudo para observar essa relação. O *locus* de estudo será melhor definido no capítulo 4.

## **1.2 Tema**

Entender o que é a Cultura Organizacional e conhecer as definições teóricas da Comunicação Interna e suas derivadas fizeram parte dos percursos iniciais do trabalho. A partir disso, ficou ainda mais clara a relação entre os termos e a relação de reforço e retroalimentação entre os dois em uma organização. Como comunicadores, acreditamos que

uma comunicação interna forte tem impactos benéficos à organização pois, quando utilizada estrategicamente, tem o poder não só de informar, mas de engajar, alinhar a estratégia e reforçar comportamentos, por exemplo. Desta forma, surgiu a curiosidade de identificar em um caso real os usos da comunicação interna e como ela é incorporada na estratégia.

Dada a contextualização presente no tópico anterior, a percepção empírica da autora de uma comunicação interna que não é utilizada com todo o seu potencial estratégico de modo a engajar os funcionários foi um dos motivadores para esta pesquisa. A partir disso, entender a fundo as funções da comunicação interna e sua capacidade de atuação levantaram mais motivações que culminaram na vontade de realizar um estudo e, posteriormente, uma pesquisa a fim de responder a seguinte problemática: Como a Comunicação Interna cria e reforça a Cultura Organizacional de uma empresa?

### **1.3 Objetivos**

A partir da contextualização da empresa, motivações da autora e delimitação do problema central desta pesquisa, foram delimitados os seguintes objetivos, geral e específicos, para nortear o trabalho e serem atingidos pela pesquisa.

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho é mostrar a comunicação interna como estratégia de criação e reforço de uma cultura organizacional, identificar o papel da comunicação na consolidação de uma cultura organizacional forte.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Entender as ações voltadas para o fortalecimento da cultura organizacional e quais delas envolvem a comunicação;
- Estudar, por meio de uma coleta de dados e percepções, qual a efetividade da comunicação interna para alinhamento da cultura organizacional;

- Identificar como a estratégia de comunicação é pensada no ambiente corporativo;
- Compreender quais as ações de comunicação interna que geram melhor engajamento e motivação;

#### **1.4 Hipóteses**

Feitas todas as delimitações anteriores, especialmente os objetivos delimitados, foram levantadas as seguintes hipóteses, ou pressupostos, para serem refutadas ou comprovadas pelo trabalho de pesquisa realizado:

- Empresas com uma estratégia de comunicação interna bem consolidada tem uma cultura clara para seus funcionários;
- Empresas com uma estratégia de comunicação interna bem consolidada são mais transparentes e por isso são melhores lugares para se trabalhar;
- Uma boa empresa para se trabalhar tem estratégias de comunicação interna voltadas para engajamento do público interno;
- A Comunicação Interna permeia as todas práticas levantadas por Hofstede e pressupostos de Schein para fortalecer os valores organizacionais;
- Uma boa empresa para se trabalhar vê a comunicação interna como uma estratégia importante para reforçar a cultura organizacional.

#### **1.5 Metodologia**

Para guiar o presente trabalho foram determinadas algumas estratégias metodológicas. A técnica de pesquisa escolhida para compreender a relação entre os dois campos, Comunicação Interna e Cultura Organizacional, foi o estudo de caso. Para tal estudo foi realizada, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica, a ser apresentada a seguir. Depois, a fim de baseá-lo, foi utilizada metodologia de natureza quantitativa e qualitativa, por meio de

entrevistas que gerassem dados e que oferecessem informações para confirmar ou refutar as hipóteses levantadas e também de acordo com os objetivos, geral e específicos, traçados para a pesquisa. Os percursos metodológicos e técnicos serão melhor explicados no capítulo 5 do presente trabalho.

## **1.6 Revisão Teórica**

A fim de dar início à pesquisa, foi realizada uma revisão teórica acerca dos dois temas central do trabalho: a Comunicação Interna e a Cultura Organizacional. Nesta pesquisa, foram estudados os principais autores de Cultura Organizacional como Geert Hofstede e Edgar Schein, além de procurar nas teorias da Administração e antropologia uma visão mais completa do termo.

Já para definir e entender a Comunicação Interna, a autora base para a pesquisa foi Margarida Kunsch, em vários trabalhos e textos diferentes em torno da Comunicação Integrada e Relações Públicas. Dois livros bastante importantes para esse trabalho foi o de Bruno Carramenha, Thatiana Cappellano e Viviane Mansi, “Comunicação com Empregados: A Comunicação Interna sem fronteira”, por trazer uma visão moderna e aplicada da comunicação nas organizações e o de João Curvello, “Comunicação Interna e Cultura Organizacional”, por trazer os dois temas centrais deste trabalho correlacionados em uma pesquisa, sendo uma das leituras mais primordiais feitas para basear este trabalho. Além desses, foram estudados outros autores, livros e artigos que serão melhor apresentados nos capítulos 2 e 3, apresentados a seguir.

## 2. Cultura Organizacional

Para compreender o termo “cultura organizacional” é necessário dar um passo atrás para compreender o conceito de “cultura”.

De uma abordagem antropológica, a cultura teve várias definições ao longo do anos de estudo. De maneira geral, ela se dá por uma série de comportamentos e práticas de um grupo, algo que é da essência da condição humana que garante a unidade e sobrevivência de um grupo (Santos, 2005). Existem fatores externos que definem as particularidades de diferentes culturas como aspectos étnicos, fisiológicos, geográficos e religiosos. Todos esses fatores contribuem para a formação de uma identidade de um grupo e, conseqüentemente, de uma cultura.

A Administração se aproxima dessa definição geral para falar da cultura das organizações. Assim como as abordagens antropológicas, existem diversos tratamento para cultura de acordo com diferentes teorias organizacionais. No entanto, parece haver um esforço por parte do campo da Administração para dar um enfoque instrumental para o termo, conforme define Mascarenhas (2004, p. 37 *apud* Santos, 2005, p. 33) :

as características da administração como disciplina e suas preocupações teóricas privilegiam uma abordagem mais pragmática do conceito de cultura. Este conceito, desta forma, tende a ser analisado como um fator substantivo, cujas características, que têm influência no desenvolvimento da organização, devem ser controladas ou manipuladas para a maximização do sucesso do modelo administrativo.

Desta forma, a disciplina da administração tende a ter uma visão mais prática do termo, esquecendo, muitas vezes, das particularidades humanas e históricas conforme define a antropologia. Por isso, é importante entender que a cultura organizacional carrega nela aspectos não só administrativos, por mais que disciplina defenda isso. Os aspectos antropológicos do "o que é cultura" e da cultura Nacional, por exemplo, influenciam nas organizações, uma vez que essas são formadas por indivíduos que carregam consigo uma bagagem e vivências próprias.

Ao contrário do que muitas vezes é defendido por administradores, a cultura organizacional não diz respeito apenas aos hábitos organizacionais, práticas e objetivos de uma empresa, mas é um aparato muito mais complexo que envolve os aspectos antropológicos das diferentes culturas de cada empregado da companhia. É equivocado ter essa interpretação simplista, e é equivocado ter o pensamento de que existe uma cultura universal, pois exclui da definição a individualidade, conforme explica Mascarenhas (2004, p. 39 *apud* Santos, 2005, p. 34):

A abordagem típica da administração tende a considerar a cultura um sistema fechado e reconhecível como padrão de um grupo. Esta abordagem vem ao encontro das necessidades da disciplina, já que possibilita um tratamento mais concreto ao tema. Segundo Wright, nos estudos organizacionais, a cultura virou algo que as organizações têm, ao invés de algo em que as organizações estão: de um processo imerso em um contexto, para algo substantivo passível de controle administrativo.

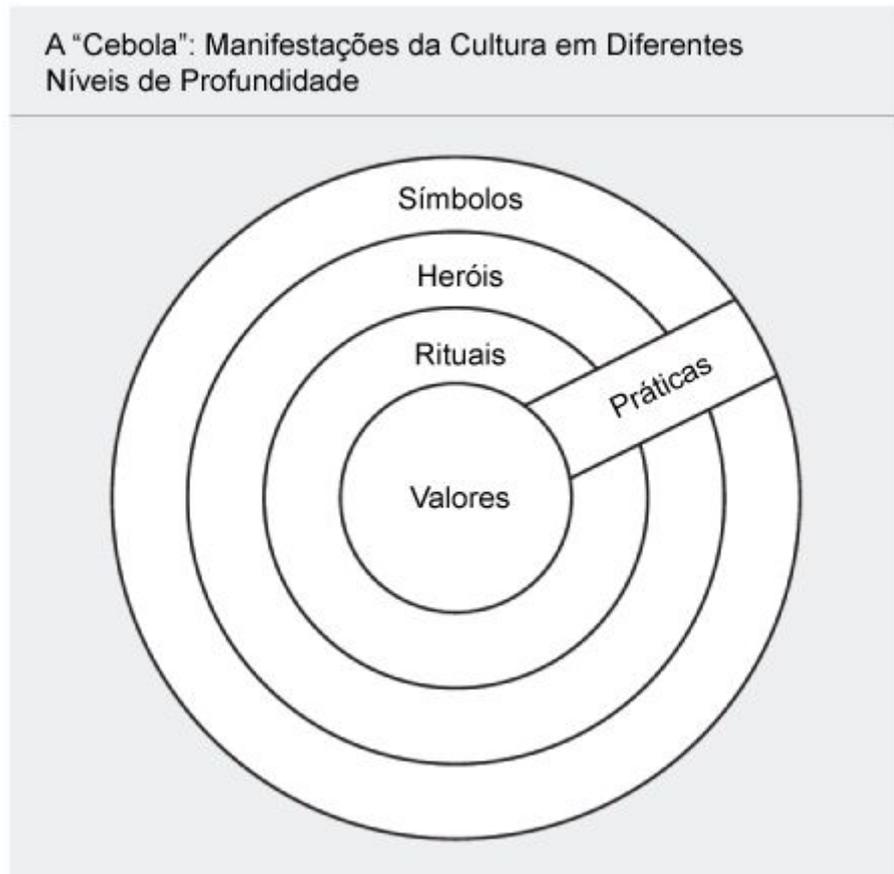
No entanto, como defende o próprio autor, pela ciência da administração, é necessária uma visão mais pragmática do tema a fim de identificar traços culturais específicos, os fatores que constituem uma cultura. Um desses fatores é o conceito de valores organizacionais.

Para Hofstede, os valores são a parte mais central e profunda de uma cultura (figura 1). Os símbolos, são palavras, gestos, figuras que as pessoas de uma determinada cultura compartilham e reconhecem. Os heróis são as pessoas, os mitos, que servem de inspiração para aquele grupo pois tem as características daquela cultura, atuando como modelo de comportamento. Os rituais dizem respeito às atividades feitas por aquele grupo e “incluem um discurso, a maneira como a linguagem é usada na escrita e na fala, na interação diária e nas crenças de comunicação” (HOFSTEDE, 2010, p.9)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Tradução livre da autora. Texto original: “Rituals include discourse, the way language is used in text and talk, in daily interaction, and in communicating beliefs.”

Figura 1



Fonte: Hofstede, 2010, página 8 (tradução da autora)

Todos esses termos são incorporados no dia a dia da cultura como *práticas*, que são mais visíveis e tangíveis para quem está de fora do grupo, por mais que o significado dessas atitudes são sentidos e compreendidos por quem está ativamente inserido nele. Para Hofstede, os valores são inerentes aos indivíduos e formados na infância.

Um indivíduo dificilmente vive valores que não estão de acordo com os dele. Sendo os rituais, heróis e símbolos práticas diárias de uma cultura, elas não podem estar completamente distanciadas dos valores de uma organização. Juntas, essas práticas tornam vivos os valores de uma empresa. Portanto, dificilmente um indivíduo que não compactua e não colabora com as práticas de uma organização vai ter o chamado “fit cultural” com seu ambiente de trabalho. Ou seja, os seus valores pessoais e os da organização não serão harmoniosos, fazendo com que ele não se encaixe naquele trabalho ou não se sinta parte dele.

Outra definição importante de cultura organizacional é a de Edgar Schein, considerado criador do termo. Schein

Schein aborda três níveis de artefatos principais como consolidadores e influenciadores da cultura: o nível de artefatos visíveis, o nível dos valores, e o nível dos pressupostos inconscientes, definidos conforme a tabela abaixo:

Quadro 1:

<b>Níveis de captação de uma cultura organizacional segundo Schein</b>	
Artefatos visíveis	Layout, modo de se vestir, ambiente físico, arquitetura, documentos, cheiro, entre outros. Para Schein, não necessariamente esses artefatos são indicadores confiáveis das práticas e reações dos colaboradores, pois muitas vezes, são orientados por regras, políticas e questões burocráticas
Valores	Valores, ideologias e filosofias que guiam os comportamentos dos funcionários manifestos em relatos, entrevistas; motivo do comportamento,
Pressupostos inconscientes	Processos, sentimentos e comportamentos automáticos ou inconscientes oriundos da absorção dos valores construídos pela organização. Esses pressupostos são perceptíveis de uma observação mais profunda da organização.

Fonte: autora, baseada em Schein, Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa, 2001

A partir dessa definição, é possível identificar alguns pontos de interface com a comunicação interna, próximo ponto a ser definido.

### **3. Comunicação Interna**

Na sociedade, a necessidade de comunicação se fez necessária desde os primórdios. No âmbito de uma organização, essa necessidade permanece latente e surge de maneira natural nas organizações.

Para desempenhar bem as funções administrativas, as organizações precisam ter um fluxo informacional entre as áreas. A atividade gerir todos os recursos de um empresa, sejam eles humanos, materiais ou financeiros, requer uma dinâmica de “interligação de todos os elementos de uma organização que são informados e informam ininterruptamente, para a própria sobrevivência da organização” (KUNSCH, 2003, p.69). Essa “interligação” configura um processo comunicacional na organização que, para que ela obtenha sucesso, atinja das suas metas e objetivos e, como citado, a permita sua própria sobrevivência, precisa ser bem estruturado e pensado como fundamental para a organização.

A partir disso, consolida-se um processo de comunicação interna na empresa. Para Curvello (2012, p. 22):

Hoje, podemos definir a comunicação interna 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.

Nesta definição, o autor levanta um elemento importante para a presente pesquisa que faz um contraponto com o conceito definido anteriormente que é a Cultura Organizacional, ao falar da comunicação interna com o objetivo de “manter a coesão interna em torno de valores”.

Kunsch, 2003, traz o conceito de comunicação integrada, baseado na abordagem sistêmica da comunicação. Essa filosofia argumenta que, em uma organização, a comunicação combina várias áreas em três principais eixos que formam a comunicação integrada. São eles:

a comunicação institucional, a comunicação mercadológica e a comunicação administrativa. A comunicação interna faz parte deste último, que é definida por Kunsch (2003, p.154) como:

um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas de comunicação institucional e até de comunicação mercadológica (para o caso do endomarketing ou marketing interno).

A partir dessa definição, William Cerantola (2016, p. 216) defende que:

Nessa perspectiva, a comunicação interna pode ser compreendida como todo o conjunto de esforços voltados a fluxos, redes formal e informal, canais e ferramentas de comunicação, que estabelecem as interações entre a comunicação e seus empregados

Ao pensar nessa perspectiva, o autor traz um ponto importante que a comunicação interna compreende: os fluxos formal e informal da comunicação na empresa. Para Kunsch, a rede informal de comunicação, caracterizada pelas relações sociais e interpessoais no trabalho, suporta a rede formal (canais e meios estabelecidos pela instituição), no sentido de que o fluxo informal de mensagens é importante por ser mais ágil e fluido ( SIMON, 1970, p.164 *apud* KUNSCH, 2002, p.82).

O fluxo formal se trata de uma comunicação administrativa que emana de uma estrutura organizacional própria, com meios, veículos e canais bem estabelecidos e regidos por normas e regras da empresa.

Já o fluxo informal de comunicação, por ser uma maneira natural de comunicação entre os empregados, nasce organicamente em uma empresa. Sendo assim, Kunsch frisa que não se deve ignorá-lo ou tentar excluí-lo da organização, mas sim usá-lo de maneira construtiva, “ajudando as organizações a buscar respostas muito mais rápidas para as inquietudes ambientais e facilitando o convívio e a gestão das pessoas com vistas em uma administração participativa” (2002, p. 84). Para tal, a autora reforça a importância de uma boa formação de lideranças para fazer esse uso estratégico deste fluxo.

### 3.1 Comunicação Interna, Cultura Organizacional e Engajamento

Constantemente na literatura, o conceito de comunicação interna e comunicação com os empregados vem associado ao de cultura organizacional, uma vez que a relação entre as áreas é bastante natural. Cerantola (2016, p. 216) defende que a comunicação interna mostrou a sua “importância no desenvolvimento da cultura organizacional e na construção de identidade corporativa”.

Bruno Carramenha, Thatiana Cappellano e Viviane Mansi em seu livro “Comunicação com Empregados: A Comunicação Interna sem fronteira” também reforçam muito a relação entre a comunicação interna e a cultura organizacional:

Considerando todas essas colocações acerca da Cultura Organizacional, torna-se lógico afirmar que a Comunicação com Empregados depende dela. Por outro lado, não é exagero dizer que, por sua vez, sem comunicação a cultura não se estabelece, já que — com essa ausência — ela dificilmente será conhecida, entendida e respeitada. (CAPELLANO, CARRAMENHA E MANSI, 2013, p. 57)

Neste ponto, os autores completam o pensamento associando essa comunicação com o processo de conscientização dos funcionários. Uma comunicação interna com processos bem definidos, explorando os canais, mensagens e liderança, ela traz benefícios claros no alinhamento e amadurecimento cultural da organização (CAPELLANO, CARRAMENHA E MANSI, 2013, idem).

Para os autores, a comunicação com empregados tem alguns objetivos determinados. A apresentação desses pontos se faz importante para uma parte posterior da pesquisa, em que serão identificados o cumprimento dessas finalidades em um caso real de mercado. Esses objetivos são divididos em quatro áreas: a de entretenimento, a de informação, de persuasão e de comunicação.

Para elaborar os objetivos, os autores se basearam nos quatro modelos de Relações Públicas propostos por James E. Grunig e Todd Hunt. O primeiro modelo é o de agência, ou assessoria de imprensa. O termo usado em inglês é *publicity* e está associado com uma

divulgação interna. Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, p. 31) colocam este primeiro modelo como a *Área de Entretenimento*, que se relaciona a uma publicidade interna. Um dos objetivos dessa área é mostrar aos empregados que a empresa é um bom lugar para se trabalhar.

O segundo modelo de Grunig e Hunt, é um modelo jornalístico e pode ser chamado “difusão de informações”. O trio de autores do livro *Comunicação com empregados* coloca esse modelo como *Área de Informação*, que visa munir os funcionários de informações sobre a organização e outros assuntos importantes para o desempenho do trabalho.

O “assimétrico de duas mãos” caracteriza o terceiro modelo. Este, por sua vez, utiliza da pesquisa e outras formas de comunicação a fim de criar mensagens de persuasão para o público interno visando atingir resultados benéficos para a própria organização. Para Kunsch, 2016, “é uma visão mais egoísta, pois visa tão somente os interesses da organização, não se importando com os interesses dos públicos. O feedback é usado para determinar quais atitudes do público são favoráveis à organização e como podem ser modificadas”. Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, idem) definem este modelo em seu livro como *Área de Persuasão*, que “manipula” o público de interesse e orienta o funcionário para as mudanças que são benéficas à organização.

Por fim, o quarto e último modelo se dá pelo “simétrico de duas mãos”, trazendo a visão mais atual do exercício das Relações Públicas em uma organização. Seu principal objetivo é explorar um equilíbrio entre os interesses das diferentes partes da empresa usando da comunicação para mediar os conflitos. Segundo Kunsch (2016) este modelo “melhora o entendimento com os públicos estratégicos e, portanto, dá mais ênfase aos públicos prioritários do que à mídia. Há um engajamento nas transações entre a organização (fonte) e os públicos (receptores)”. Os autores de *Comunicação com Empregados* colocam este modelo como *Área de Comunicação*, relacionando-a, também, ao conceito moderno de Relações Públicas e reforçam que esta área tem o foco em consolidar um fluxo comunicacional bilateral: da empresa com os empregados e, também, dos funcionários com a empresa.

Tendo em vista esses pontos, os autores defendem ainda a questão do engajamento que a comunicação interna propõe, saindo de uma função técnica e partindo para uma função estratégica nas organizações. Apesar de a inferência mais natural dos objetivos da comunicação interna ser a informação e disseminação de conhecimento e assuntos importantes para a organização, o engajamento também é um ponto essencial e que se relaciona à cultura e clima organizacional. Cerantola, defende que “uma comunicação interna eficaz alinha informações e conhecimentos com os empregados, auxiliando no engajamento e impactando positivamente no desempenho da organização” (CERANTOLA, 2016, p. 216).

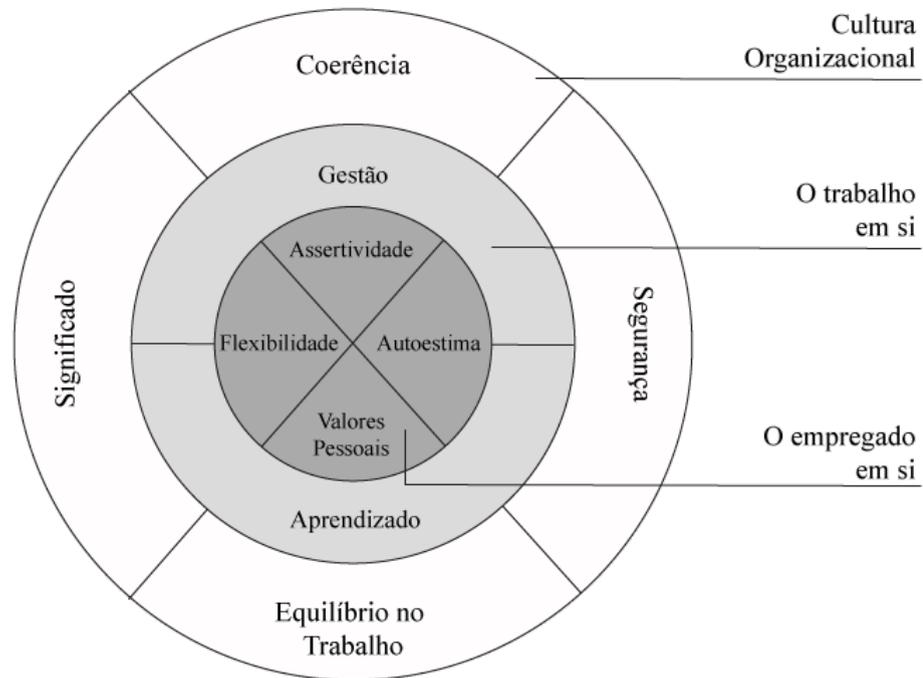
Desta maneira, numa visão mais alinhada aos objetivos de negócio das empresa, a interface com gestão de pessoas se faz essencial, uma vez que a comunicação interna faz a promoção do engajamento. Como Cappellano, Carramenha e Mansi propõem, “o sentido de engajar vai muito além de apenas um momento pontual de alinhamento de mensagens e expectativas. Engajar é um processo contínuo de informação, relacionamento e diálogo”. Assim sendo, os autores levantam os seguintes objetivos da comunicação com empregados nas organizações a partir das quatro áreas levantadas anteriormente:

- Contribuir para o alcance dos objetivos do negócio;
- Disseminar e estimular o entendimento de identidade corporativa;
- Promover um clima organizacional positivo, por meio do alinhamento entre discurso e prática e de maior compreensão;
- Gerar engajamento;
- Estimular a formação de uma imagem positiva

(CAPELLANO, CARRAMENHA E MANSI, 2013, p. 32)

Para os autores, o engajamento é um dos temas mais críticos e importantes para ser tratado na comunicação com os empregados. Ele pode ter uma interface mais facilitada com a comunicação quando baseado em três camadas: a cultura organizacional, o trabalho em si e o empregado em si. Cada um desses pontos compreende algumas especificidades, conforme mostra o esquema abaixo:

Figura 2



Fonte: Cappellano, Carramenha e Mansi, 2013, p. 128

Posteriormente nesta pesquisa, também procuraremos identificar esses pontos de engajamento e sua interface com a comunicação interna em uma organização.

O presente trabalho pretende identificar os fluxos informais e as suas responsabilidades em um reforço e engajamento da cultura organizacional e também compreender as funções dos profissionais de comunicação e qual a relação dos fluxos formais nesse engajamento.

#### **4. Locus de Estudo - Wiz Soluções**

A Wiz Soluções é uma corretora de seguros que tem como principal parceira a Caixa Seguradora. Para compreender como a empresa se tornou o que é hoje como Wiz, é necessário entender sua história desde o início, quando a empresa ainda era Fenaé. A Federação Nacional das Associações do Pessoal da Caixa Econômica Federal (Fenaé), foi fundada em 1971 e, em 1973, passou a assumir a função de intermediar a corretagem de seguros entre Caixa Econômica Federal e a Caixa Seguradora como Fenaé Corretora. Foi só em 2009, que a corretora se desvinculou da Federação e passou a ser PAR Corretora.

Em 2011, houve a criação da PAR Riscos Especiais, unidade de negócios voltada para o mercado B2B<sup>2</sup>, para atender a demanda do segmento empresarial com seguros voltados para realidades específicas de empresas. Em 2012, com a entrada do grupo de investimentos francês GP Investimentos e da própria Caixa Seguradora na composição acionária da companhia, iniciou-se um processo de modernização e crescimento sustentável do negócio.

Em 2017, aconteceu a mudança mais significativa para este trabalho. A PAR mudou seu posicionamento, estratégia e marca e tornou-se *Wiz Soluções*. A mudança foi um símbolo mais intensificado dessa modernização que a companhia vinha passando desde 2012. A partir disso, a Wiz passou a se posicionar como uma empresa que oferece “soluções precisas no momento exato”, passando por um processo transformação digital que trouxe impactos visíveis na cultura organizacional da empresa<sup>3</sup>, ponto a ser trabalhado na pesquisa com mais detalhe posteriormente.

##### **4.1 Balcão Caixa e Modelo Bancassurance**

---

<sup>2</sup> B2B quer dizer *business to business*, termo de mercado utilizado para falar das vendas de empresas para empresas.

<sup>3</sup> Informações disponíveis no site de Relações com Investidores da Wiz, <http://ri.wizsolucoes.com.br/pt-br/a-companhia/historico/> acessado em 28/09/2018

Como o histórico da organização mostra, a relação com a Caixa Econômica Federal se fez presente desde e a fundação da empresa, mostrando-se importante entender mais a fundo essa conexão. A CEF oferece o seu balcão para a venda dos produtos da Caixa Seguradora por intermédio da Wiz, modelo conhecido no ramo de seguros como *bancassurance*, ou bancasseguros. Tal qual é determinado no Capítulo IV da lei Nº 4.594, de 29 dezembro de 1964, que regula a profissão do corretor de seguros

Art . 18. As sociedades de seguros, por suas matrizes, filiais, sucursais, agências ou representantes, só poderão receber proposta de contrato de seguros:

- a) por intermédio de corretor de seguros devidamente habilitado;
- b) diretamente dos proponentes ou seus legítimos representantes.<sup>4</sup>

Desta forma, a intermediação de uma corretora de seguros faz-se altamente recomendada e por isso a relação entre as empresas se justifica. Esse vínculo se dá tanto para as operações tanto B2C<sup>5</sup>, quanto para o B2B. No ramo B2C, a Caixa Seguradora detém exclusividade, ou seja, os corretores da Wiz só vendem os produtos da empresa. Nessa operação, utiliza-se o “Modelo ASVEN”, implantado em 2003. O modelo consiste em Assistentes de Vendas (ASVENs) para comercialização dos seguros nas agências CAIXA. São mais de 1100 funcionários lotados em agências do banco em todo Brasil voltados especialmente para a distribuição dos produtos<sup>6</sup>. Para esta pesquisa, foi vetado por parte da empresa o acesso à essa operação.

No ramo empresarial, a Operação Corporate da Wiz também funciona no modelo *bancassurance* atuando com as contas corporativas da CEF, mas a venda não é realizada exclusivamente neste modelo. No caso desta operação, a parceria não é exclusiva com a Caixa Seguradora, podendo, então, comercializar os produtos de outras Seguradoras do mercado. A Corporate conta com 160 funcionários, sendo 67 deles cargos comerciais divididos em

---

<sup>4</sup> BRASIL. [LEI Nº 4.594, DE 29 DE DEZEMBRO DE 1964](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/14594.htm). Regula a profissão do corretor de seguros. Acesso em: 29 set. 2018. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/14594.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/14594.htm)>

<sup>5</sup> B2C significa *business to consumer* e é o termo que se dá para descrever a venda direta para o consumidor.

<sup>6</sup> Os produtos *bancassurance* em 2017 apresentaram 75% da receita total bruta da empresa.

Superintendentes, Gerentes Regionais, Gerentes de Negócios e Assistentes de Negócio. Além disso, o setor conta com um área técnica especializada em alguns ramos de seguro a fim de oferecer um suporte melhor nas cotações e venda para empresas, uma vez que diferentes negócios podem ter diferentes riscos a serem assegurados, ajudando, portanto no oferecimento de soluções mais personalizadas e feitas sob medida. Em 2017, esta operação representou 8% da receita bruta da companhia.

## 4.2 Transição Cultural

Em março de 2017 a Wiz passou por uma grande transformação. A então *PAR Corretora* passaria a ser *Wiz Soluções* e foi a mudança da marca que representou e consolidou a mudança de posicionamento do grupo.

A PAR era uma empresa tradicional, com metodologias de trabalho e gerenciamento de projetos tradicionais e que se relacionava muito com o modelo de trabalho da Caixa Econômica Federal. Em 2017, a empresa passou por uma transformação drástica em seu posicionamento tanto externamente, para o mercado, quanto internamente, para os funcionários.

Para o mercado como um todo, essa transição pode ser exemplificada pela primeira *Mergers and Acquisitions*, M&A, termo usado para tratar de aquisições e fusões entre empresas<sup>7</sup>. A aquisição da antiga Finanseg, voltada especificamente para a venda de consórcios, representou uma atitude mais ousada que o de costume e, também, uma diversificação da área de atuação da empresa até então voltada exclusivamente para seguros.

Internamente, essa mudança foi transmitida para os funcionários como uma renovação dos moldes de trabalho anteriores. A proposta da mudança foi trazer uma cultura jovem, que se importa com a diversidade, trazendo maior dinamismo para o trabalho, com foco na experiência do usuário e do cliente. O que representou essa mudança para os funcionários foi a mudança de marca, em março de 2017. Antes do processo de *rebranding*<sup>8</sup>, a empresa ainda

---

<sup>7</sup> Informações disponíveis em <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/ma/>>. Acesso em: 05 de novembro de 2018.

<sup>8</sup> *Rebranding* é um termo usado para definir o processo de transformação da marca e de todos os aspectos que ela envolve. Vai além da alteração da identidade visual da empresa. Representa uma mudança também de posicionamento da organização e da identidade da marca. Tom de voz, linguagem, e até mesmo

vivia, majoritariamente, nos moldes tradicionais da PAR. Portanto, este processo foi tão importante na transição cultural da Wiz que será melhor discutido a seguir.

É importante sempre reforçar que, mesmo procurando se renovar a cada dia, a Wiz continua sendo uma empresa de 45 anos de idade, e que ainda vive um processo transição cultural em curso.

#### 4.2.1 Mudança de Marca

A mudança de marca foi um símbolo muito grande da transição cultural. A PAR carregava em sua identidade visual uma relação clara com a Caixa Econômica Federal que pode ser vista pelas cores, tipografias e o próprio “A” que remete diretamente à CEF. Como podemos observar nos exemplos abaixo:



Figura 3: Logo da PAR Corretora



Figura 4: Logo da Caixa Econômica Federal



Figura 5: Logo da Caixa Seguradora

Ao mudar a marca para Wiz Soluções, observa-se uma distanciação maior do ecossistema CAIXA. Apesar de as cores laranja e azul ainda fazerem parte da paleta de cores

---

questões da própria Cultura Organizacional como os Valores da empresa, sua Missão e Visão são revisados neste processo.

da instituição (figura 7), de acordo com o manual da marca, as demais cores trazem mais jovialidade, procurando evidenciar a transformação e abertura para novas metodologias e tecnologias trazidas para o negócio de uma maneira visual.

Figura 6: Logo da Wiz Soluções



Figura 7: Paleta de Cores da Wiz Soluções



Com a mudança de posicionamento, a missão, visão e valores da organização também se modernizaram.

#### *Missão*

Fazer a combinação ideal da oferta de serviços financeiros e de seguros com as necessidades dos clientes, gerando experiências surpreendentes.<sup>9</sup>

#### *Visão*

Ser a marca de distribuição de serviços financeiros e de seguros que melhor conecta as necessidades dos clientes e dos parceiros<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Informação disponível no site da empresa <https://www.wizsolucoes.com.br/a-wiz>. Acesso em: 21 de setembro de 2018

<sup>10</sup> Informação disponível na apresentação institucional corporate, fornecida pela empresa.

## *Valores*

- Entregamos as melhores experiências para os nossos clientes;
- Inovamos para gerar resultados com impactos positivos;
- Trabalhamos em time e valorizamos pessoas com visão e ação;
- Estabelecemos conexões éticas e socialmente responsáveis;
- Somos beta, buscamos sempre nossa melhor versão<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Informação disponível o site da empresa <https://www.wizsolucoes.com.br/a-wiz>. Acesso em: 28 de setembro de 2018.

## 5. Metodologia

Para evidenciar a influência entre a comunicação interna e a cultura organizacional foi escolhido realizar um estudo de caso em uma empresa real para analisar a interface entre as duas áreas. A metodologia desta pesquisa é da natureza quantitativa e qualitativa. O método é indutivo e os objetivos são ambos exploratório e descritivo. A partir disso, pode-se definir as técnicas usadas neste trabalho.

Primeiramente, foi realizado o levantamento bibliográfico do referencial teórico que deu base para esta pesquisa. Para Stumpf (2010, p.52). a pesquisa bibliográfica “é o planejamento inicial de qualquer trabalho de pesquisa”. Para a autora, é necessário ler e obter as informações das fontes importantes sobre o tema de pesquisa identificando os dados que venham “reforçar, justificar ou ilustrar as idéias e os posicionamentos” levantados e defendidos pelo problema de pesquisa. Somente a partir disso, “o aluno pesquisador está pronto para para redigir seu texto” (STUMPF, I. R. C. 2010, p. 60) . Assim sendo, o levantamento bibliográfico dos assuntos do trabalho foi essencial para amadurecer o tema estudado e para delimitação dos pontos investigados no estudo de caso.

O método central desta pesquisa, como já salientado, é o estudo de caso. Antes de explicar os detalhes deste trabalho, é importante estabelecer o que é um estudo de caso. Para isso, a autora Marcia Duarte em artigo no livro *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação* (2010, p. 216) cita a definição do termo mais comumente citada, a do autor Robert Yin. Para Yin (2001, p.32 *apud* Duarte, 2010 p. 216), “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real quando a fronteira do fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”. A autora explica, ainda, que para Yin, o estudo de caso é recomendado para identificar problemas de “como” e “por que”, por serem questões mais explanatórias.

Na fase de definição do recorte de pesquisa, aconteceram alguns percalços para o trabalho. Como explanado na introdução, inicialmente, o intuito era investigar as dez Melhores Empresas para se Trabalhar do Centro-Oeste ranqueadas pela *Great Place To Work*

(GPTW) em 2018 como recorte de pesquisa. O pressuposto primordial era que, por serem as “melhores empresas para se trabalhar”, essas instituições teriam uma cultura forte e identificar qual a relação da comunicação com essa vivência seria interessante para a pesquisa. No entanto, o acesso a essas empresas foi um entrave para o andamento do trabalho, haja vista a dificuldade de disponibilidade e de comunicação com os funcionários dessas organizações.

Desta maneira, como explicado na introdução, para viabilizar a pesquisa e por questões de disponibilidade e abertura da organização, foi escolhida somente uma empresa ranqueada. A Wiz Soluções ficou em terceiro lugar no ranking da GPTW na região Centro-Oeste em 2018 e também foi reconhecida e premiada no âmbito nacional da pesquisa e, como dito na introdução, a Wiz já se destacava por ser um bom lugar para se trabalhar antes disso.

Tendo em vista este percurso de delimitação do recorte de pesquisa, a ideia inicial de realizar um estudo diagnóstico com os funcionários para saber a sua percepção da comunicação interna dentro da sua organização e de como ela influencia na vivência da Cultura Organizacional foi mantida. Este diagnóstico foi realizado por meio de entrevista em profundidade em duas frentes: um questionário com os funcionários da empresa e entrevistas exploratórias com os gestores das áreas responsáveis pela comunicação interna e cultura organizacional.

Segundo Jorge Duarte, as entrevistas em profundidade seguem o seguinte modelo de tipologia em pesquisa:

Quadro 2:

<b>Pesquisa</b>	<b>Questões</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Modelo</b>	<b>Abordagem</b>	<b>Respostas</b>
Qualitativa	Não-estruturadas	Aberta	Questão central	Em profundidade	Indeterminadas
	Semi-estruturadas	Semi-abertas	Roteiro		
Quantitativas	Estruturadas	Fechada	Questionário	Linear	Previstas

fonte: Duarte, 2010, p. 65

Para o autor, o objetivo das entrevistas em profundidade “está relacionado ao fornecimento de elementos para a compreensão de uma situação ou estrutura de um problema” (DUARTE, 2010, p. 65). No caso deste trabalho foram feitos os dois tipos de entrevistas, tanto a qualitativa e quantitativa.

Foram realizadas três entrevistas qualitativas semi-estruturadas com os gestores responsáveis pela comunicação interna e pelas estratégias de reforço e fortalecimento da cultura organizacional da Wiz afim de identificar a visão destes profissionais sobre os dois temas e entender a relação deles como gestores com os meios de comunicação adotados pela empresa.

Também foram feitas 280<sup>12</sup> entrevistas quantitativas por meio de um questionário voltado para os funcionários da empresa seguindo as especificações e recomendações de Duarte a respeito do tema. O formulário foi disseminado via e-mail e Whats app em alguns grupos de trabalho da empresa. Para Duarte (2010, p. 67) este tipo de entrevista “é realizada a partir de questionários estruturados com perguntas iguais para todos os entrevistados de modo que seja possível estabelecer uniformidade e comparação entre as respostas.”

## **5.1 Questionário**

O questionário elaborado para a entrevista quantitativa teve ao todo 22 perguntas. Dessas, 4 eram questões abertas e as demais fechadas. O formulário foi dividido em duas seções. A primeira, continha as questões centrais para este trabalho que buscavam identificar os pontos relacionados à comunicação interna e à cultura organizacional. Já a segunda seção visava coletar os dados demográficos para respaldar o estudo.

A maioria das questões da primeira parte, mais precisamente 13, foram fechadas e 4 eram abertas, a fim de dar suporte a alguns pontos do formulário. As questões foram

---

<sup>12</sup> No total, o questionário obteve 284 respostas, mas foram descartadas duas respostas de teste e outras duas por estarem duplicadas, totalizando 4 respostas desconsideradas e 280 respostas válidas.

formuladas a partir do referencial teórico levantado e visando atender os objetivos específicos e coletar dados que servissem para a confirmação ou não das hipóteses levantadas inicialmente. As perguntas procuravam trazer informações que permitissem entender percepção sobre os canais formais e informais da empresa, a efetividade, identificar a presença desses dois fluxos na organização e a avaliação dos funcionários sobre as informações que envolvem a empresa. Além disso, também foram levantadas questões interligadas à cultura baseadas nas práticas apontadas por Hofstede e Schein, também destrinchadas no referencial teórico. Por fim, perguntas sobre a influência dos dois temas centrais deste trabalho, também embasadas pela literatura sobre as funções da comunicação interna e a sua interface no que diz respeito ao engajamento.

Em relação à segunda parte, foram realizadas 5 questões fechadas. Essas perguntas eram para identificar alguns dados demográficos como faixa etária, grau de instrução, gênero, área de atuação na Wiz e cargo que ocupam.

## **5.2 Entrevistas com gestores**

No roteiro de perguntas voltado para os gestores foram feitas 19 questões, em sua maioria abertas. Muitas perguntas deste roteiro também estavam presentes no questionário detalhado no tópico anterior, mas foram repetidas a fim de ter uma visão complementar e mais descritiva dos pontos. O objetivo maior desta entrevista foi identificar a relação dos gestores com os canais de comunicação e fazer uma análise comparativa dos gestores de responsáveis pela comunicação interna e pelo fomento de cultura na empresa.

As entrevistas foram marcadas individualmente com duas Superintendentes de Gente e Gestão e com o Gerente responsável pela comunicação na empresa. As entrevistas com as responsáveis de Gente e Gestão tanto da Wiz, operação de pessoa física, quanto da Corporate, operação voltada para pessoa jurídica, foram realizadas a fim de identificar os pontos relacionados ao fortalecimento da cultura, mas também, visando coletar a percepção delas de como é a interface com a comunicação e mapear possíveis pontos de melhoria. Também foi realizada uma entrevista com o Gerente de Comunicação e Experiência, a fim de coletar a

relação dele com os meios e com a cultura, além de como, na sua visão, essa interface com a área de Gente e Gestão se dá.

As entrevistas duraram entre 18 e 26 minutos e foram realizadas individualmente com cada gestor, em dias e horários diferentes.<sup>13</sup>

## **6. Resultados**

A pesquisa quantitativa foi enviada para 642 funcionários e ficou disponível para respostas do dia 27/09/2018 até 11/10/2018. Ao todo, foram coletadas 280 respostas válidas, representando 43,6% da população da pesquisa. A quantidade de respondentes conferiu à pesquisa uma margem de erro de aproximadamente 4,36%, considerando o nível de confiança como 95%<sup>14</sup>.

Nas respostas obtidas, houve um equilíbrio entre homens e mulheres o público principal da amostra tem entre 20 e 34 anos, representando 78,6% dos respondentes. O cargo com mais respondentes foi o de analista, 29,6%, seguido de assistentes, com 15,4%. A maior parte possui Ensino Superior Completo, com 35,4% das respostas, seguidos de uma parcela de 28,2% que são pós-graduados.

### **6.1 Comunicação Interna**

Aplicando de forma adaptada a metodologia de avaliação de desempenho desenvolvida pela consultoria Bain & Company em 2003, o *Net Promoter Score* (NPS), podemos medir a satisfação de um público específico. A metodologia consiste em duas perguntas, uma quantitativa e outra qualitativa. A primeira, quantitativa, que seria baseada em uma escala de 0 a 10, “o quanto você recomendaria algum produto para um amigo?”,

---

<sup>13</sup> Não foi realizada a entrevista com o cargo correspondente ao responsável pela comunicação da Operação Corporate por coincidir com a função ocupada pela pesquisadora.

<sup>14</sup> O cálculo das taxas de confiabilidade da pesquisa e margem de erro foi feito baseado no site <<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>>.

seguida da pergunta qualitativa de “porque você atribuiu esta nota?”. A partir das respostas destas perguntas, são divididas três categorias. A primeira categoria é a de detratores. Os detratores são representados por aqueles que ficam muito insatisfeitos com o produto ou serviço prestado e são representados pelas respostas de 0 a 6. Em segundo, a categoria de neutros ou passivos, caracterizada pelas respostas de nota 7 ou 8; estes não são nem contra a marca, produto ou serviço, e nem a favor. Por fim, a categoria de promotores, representados pelas respostas de nota 9 ou 10; esta faixa pode ser considerada promotora da sua marca, produto ou serviço, ou seja, a pessoa gosta e ainda espalha coisas positivas para sua rede de contatos. Para calcular o NPS, utiliza-se a fórmula  $(\text{Promotores} - \text{Detratores})/\text{N}^\circ$  de Respondentes.<sup>15</sup>

Para esta pesquisa foram feitas algumas adaptações na pergunta do NPS, mas, para fins de categorização de respostas, serão utilizadas as mesmas divisões de avaliação dos resultados. No caso presente, quase metade (45,4%) dos respondentes se mostraram neutros quanto à Comunicação Interna da empresa. A segunda faixa mais expressiva foi a de promotores, com 36,8% das respostas. Os detratores somam 17,9%, com 50 respostas. Desta forma, o NPS da comunicação interna da empresa seria de 18%.

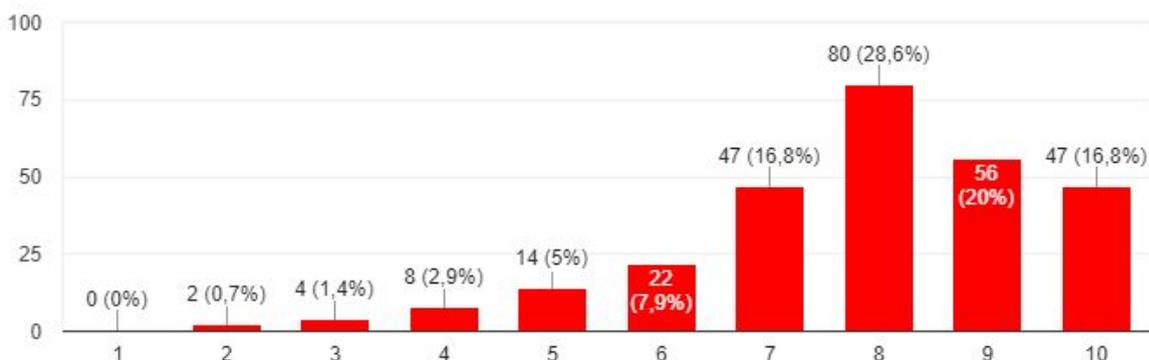
---

<sup>15</sup> Informações baseadas em [https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/nps/?gclid=CjwKCAjw39reBRBJEiwAO1m0ORkswoRdxldZTI6Jx8UXGJ9PYAtPLY87Sihmy-2du2MnrJN0IzfeBoCki4QAvD\\_BwE](https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/nps/?gclid=CjwKCAjw39reBRBJEiwAO1m0ORkswoRdxldZTI6Jx8UXGJ9PYAtPLY87Sihmy-2du2MnrJN0IzfeBoCki4QAvD_BwE) e <https://www.bain.com/insights/introducing-the-net-promoter-system-loyalty-insights/>. Acesso em: 29 de outubro de 2018.

Figura 8:

### Como você avalia a comunicação interna da empresa?

280 respostas



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Quando perguntados o porquê da atribuição da nota, os detratores da comunicação interna da empresa se queixam muito da morosidade com que as informações chegam aos funcionários, e também que algumas mensagens não chegam para todos da empresa. Os funcionários se queixaram, ainda, que cargos mais baixos ou mais descentralizados da matriz não recebem as informações da mesma maneira, como podemos ver nestes dois exemplos<sup>16</sup>:

Porque muitas vezes decisões sigilosas chegam aos funcionários antes das comunicações formais, que nem sempre acontecem. Demissões e admissões nem sempre são informadas, o que em cargos chave deveriam ser divulgados para todos da empresa. A estratégia não é bem comunicada. (RESPONDENTE 52)

Temos muitas falhas de comunicações internas, não chegando a todos no momento necessário e muitas vezes nem recebendo as informações. Temos diversos canais descentralizados para essas comunicações, não sendo todas de maneiras uniformes e estruturadas. (RESPONDENTE 258)

Os neutros ou passivos, maior parte dos respondentes, apontam pontos similares, reforçando a forte presença da comunicação “boca a boca” e da “rádio corredor” que contribuem para falta de transparência por parte da empresa. Além disso, apontam os canais de comunicação como falhos também. De maneira positiva, esse público destaca a

---

<sup>16</sup> Foram realizadas algumas correções gramaticais nas respostas discursivas utilizadas no trabalho. Reforça-se que os ajustes foram pontuais e feitos quando necessários, procurando manter a coloquialidade e informalidade com que as pessoas responderam ao questionário.

efetividade, no geral, da comunicação, mas que ainda há espaço para melhorias, conforme nos exemplos abaixo:

Porque acredito que tem um grande esforço para comunicar todas as mudanças dentro da empresa, seja quanto inovação de processos, novas empresas adquiridas ou mudança na alta gestão. Mas nem sempre a comunicação é eficaz (tipo @wiz ou intranet) porque fica muito massante, não tem um canal único de comunicação, acaba sendo muitas publicações e e-mails e acaba que as pessoas não estão aculturadas com a intranet para acessar as notícias. (RESPONDENTE 24)

Porque temos alguns canais dentro da empresa muito bons como o Teams, o email, alguns eventos que usam como meio de comunicação, porém, o boca a boca ainda existe e de forma mais rápida que o formal às vezes! Tem também a intranet, mas está pouco atrativa no momento. E pelo e-mail abranger a todos os públicos, acaba que usamos demais e algumas pessoas passaram a ignorar os seus informativos. Mas, quando a pessoa se interessa, de fato, temos uma comunicação efetiva (RESPONDENTE 89)

Eu atribui essa nota, pois acredito que a comunicação interna em nossa organização é muito efetiva, porém, ainda vejo algumas divergências e demora no repasse de certas informações entre matriz e as outras áreas. Já vi muita melhora desde quando iniciei na empresa, mas ainda vejo uma barreira entre as outras áreas e a matriz. (RESPONDENTE 142)

Em determinados períodos, o volume de e-mail é muito grande. Falta um planejamento e uma organização de conteúdo melhores. Muitos informativos acabam sendo ignorados ou não lidos com atenção. (RESPONDENTE 152)

Já os promotores da comunicação interna da empresa alegam que, apesar de demonstrarem alguns poucos pontos de melhoria, a comunicação interna é bastante efetiva. É válido ressaltar que muitas respostas apresentam pontos contraditórios com os levantados pelos detratores e neutros. Como os exemplos a seguir:

Porque há transparência e eficiência na comunicação realizada. Em alguns casos a comunicação é falha ou tardia, mas há mais influências externas do que uma falha no processo. (RESPONDENTE 65)

A área de comunicação da empresa é extremamente eficiente, pois nos aproxima da empresa, além de favorecer o clima organizacional. (RESPONDENTE 116)

Não encontro dificuldade para falar com meus pares e diretoria sobre qualquer assunto. Recebo atualizações, no que diz respeito ao meu trabalho, antes que elas me afetem. (RESPONDENTE 246)

Pelo detalhamento pela constância na qual as notícias e as situações sobre a empresa são frequentes, claras e abertas. (RESPONDENTE 281)

### 6.1.1 Canais de comunicação

A Wiz atualmente conta com os seguintes canais formais de comunicação interna: intranet, e-mail, chatter (chat acoplado na ferramenta de Customer Relationship Management, CRM<sup>17</sup>, da empresa, o Salesforce. Esta ferramenta só é utilizada por uma parcela da empresa, não é acessível para todos os funcionários) e o Microsoft Teams. Até o dia 01/10/2018, a empresa também utilizava o Skype for Business, ferramenta que ao longo do andamento da pesquisa foi oficialmente substituída pelo Microsoft Teams. O “Teams”, como é chamado pelos funcionários, é uma plataforma de chat, conversas instantâneas, reuniões, anotações e conexões da Microsoft. Ele é linkado com as demais ferramentas da Microsoft que são utilizadas na empresa, como o Outlook (email), o que traz facilidade de ser um canal integrado.

Na pesquisa realizada, de fato os canais institucionais foram contemplados. Os principais canais apresentados foram o e-mail, a Intranet e o Microsoft Teams. Neste ponto, é importante ressaltar que o *Whats app*, apesar de não ser um canal formal da empresa, aparece aqui como um canal utilizado do ponto de vista formal pelos funcionários, com 23,6% dos respondentes.

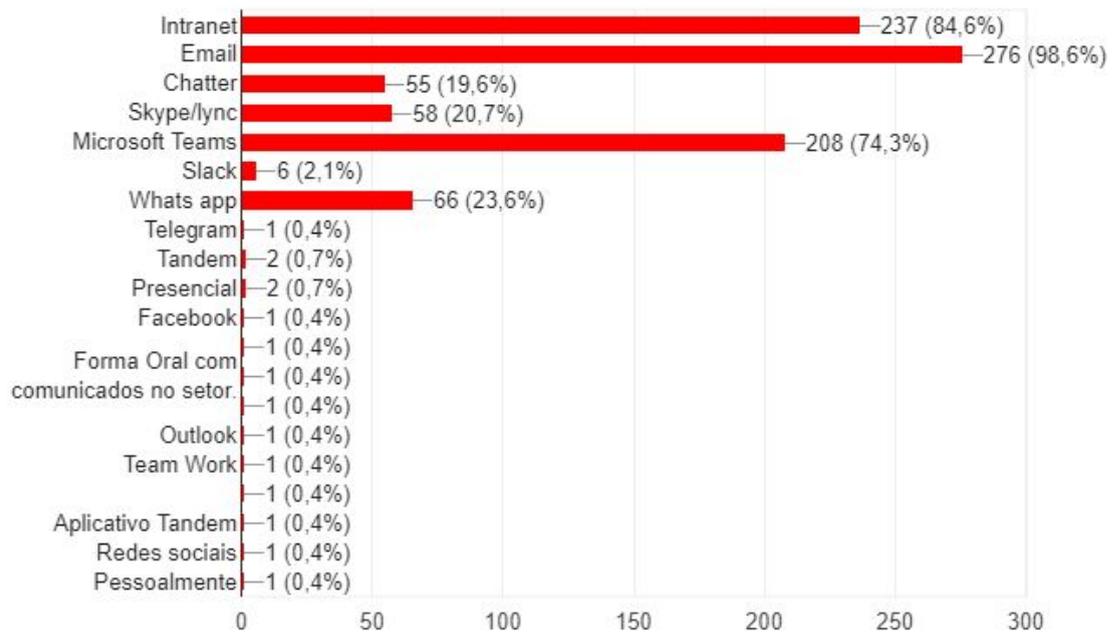
---

<sup>17</sup> A “Gestão de Relacionamento com o Cliente” é uma estratégia de negócios que visa gerenciar as relações e informações do cliente a fim de organizar dados para facilitar gerenciamento de contas, oportunidades e do funil de vendas da empresa. Informação disponível em <<https://www.salesforce.com/br/crm/>>. Acesso em: 30 de outubro de 2018.

Figura 9

### Quais os canais de comunicação formais da empresa?

280 respostas



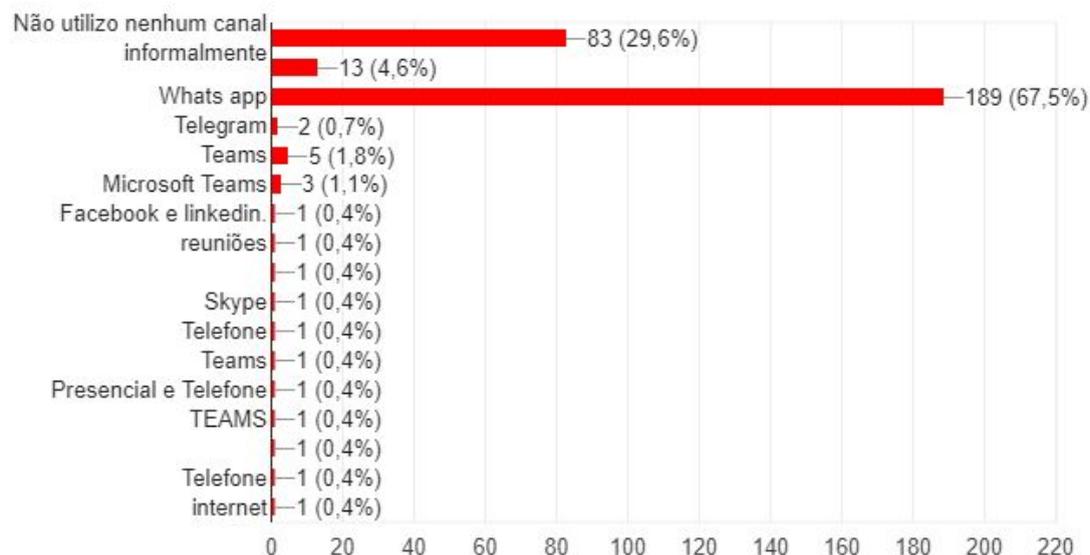
Fonte: Elaboração própria, 2018.

Quanto aos canais informais, a tendência do uso do *Whats app* coletada na pergunta anterior se confirma como uma ferramenta que é amplamente utilizada, totalizando 67,5% dos respondentes. A quantidade de pessoas que dizem não usar nenhum canal informalmente também é expressiva, com 29,6% das respostas.

Figura 10

Além dos canais citados acima, você utiliza algum desses outros para fins de trabalho?

280 respostas



Fonte: Elaboração própria, 2018.

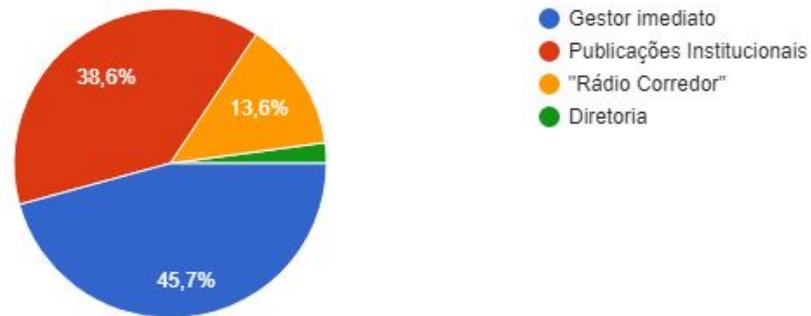
## 6.2 Fonte de informações

Atualmente, os funcionários da Wiz dizem obter a maioria das informações por meio do gestor imediato (45,7%). As publicações institucionais aparecem em segundo lugar com 38,6% das respostas. A “Rádio Corredor” aparece com 13,6%. Apenas 2,1% das pessoas disseram obter a maioria das informações pela Diretoria, representando a opção menos expressiva.

Figura 11

Atualmente, como você obtém a maioria das informações?

280 respostas



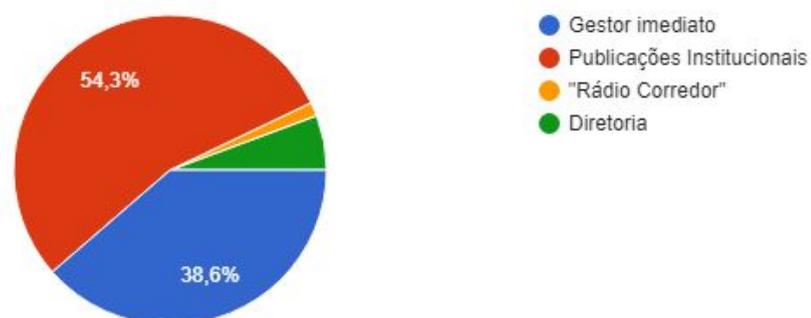
Fonte: Elaboração própria, 2018.

Ao questionar sobre como as pessoas gostariam de obter as informações, a configuração do gráfico se altera bastante, como podemos ver na figura 12:

Figura 12

E como você preferiria obter a maioria das informações?

280 respostas



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Neste gráfico, as publicações institucionais aparecem como a mais almejada fonte de informação, com 54,3%, uma diferença de mais de 15% do gráfico anterior. Aqui, chama-se atenção pelo fato de a presença do gestor imediato ter diminuído, mas a presença da Diretoria

ter aumentado em 136%. Podemos inferir que a liderança, no geral, ocupa um espaço importante no que diz respeito ao acesso às informações, mas que os funcionários sentem falta de uma presença maior da alta liderança da empresa ao transmitir as informações. Já tem sido feito um esforço por parte da companhia para aumentar a presença da liderança comunicação, ponto que será abordado em questões posteriores.

### 6.3 Profissional de comunicação

Hoje, a Wiz conta com uma Gerência de Comunicação e Experiência, composta por dez funcionários um assistente, um gerente e faz parte da Diretoria de Marketing. A área é dividida em comunicação — com 4 funcionários e um assistente —, e experiência, com 6 funcionários voltados para o design, *UX (user experience)* e *UI (user interface)*<sup>18</sup>. Na estrutura da Corporate, existe uma profissional que atua na comunicação alocada dentro da área de Canais, que faz parte da Superintendência de Marketing. Porém, a função e a atuação do profissional de comunicação não parece ser algo claro para os funcionários.

Apesar de a resposta principal ter sido a que condiz com a realidade da empresa (“Sim, faz parte da área de Marketing ou Comunicação” representa 41,1% das respostas), a quantidade respostas diferentes representam 58,9%. A segunda resposta mais expressiva é a da opção “Sim, a estrutura é híbrida: temos profissionais tanto em Comunicação quanto em Gestão de Pessoas”, com 23,2%. Além disso, muitas respostas assinaladas como “outro” apresentam opções de estruturas híbridas com diversas áreas da empresa, evidenciando que a prática comunicacional na organização não é clara para seus funcionários.

O ponto mais interessante aqui, no entanto, são as opções “Sei que tem, mas não conheço/não sei qual a área”, 16,1%, e “Não sei dizer”, 9,6%. A expressividade dessas duas alternativas apresentam não só uma confusão ou falta de clareza quanto ao profissional de comunicação, mas um certo desconhecimento da área.

---

<sup>18</sup> *UI*, neste caso, é o profissional que se dedica a cuidar da interface e interação do usuário com uma plataforma, enquanto o *UX* é dedicado a compreender como essa interatividade se relacionará com o emocional do usuário, trabalhando a fim de proporcionar as melhores experiências com as plataformas e ferramentas. Informações disponíveis em <<https://designculture.com.br/o-que-e-ui-design-e-ux-design>>. Acesso em: 06 de novembro de 2018.

Figura 13

Você sabe dizer se sua empresa tem uma área, setor ou profissional responsável pela comunicação interna?

280 respostas



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Na entrevista em profundidade realizada no dia 05/10/2018, às 15h05 com a Superintendente de Gente e Gestão, fica clara a atuação dos profissionais responsáveis pela comunicação, ao dizer que a operacionalização da comunicação fica a cargo da área lotada na Diretoria de Marketing:

Essa área (de comunicação) é basicamente formada pela Diretoria de Marketing. A área de Gente e Gestão tem uma função muito importante nisso que é de produzir muito conteúdo no que diz respeito a pessoas. Mas a responsabilidade da comunicação é da diretoria de Marketing.

A Superintendente de Gente e Gestão da Operação Corporate, na entrevista realizada no dia 31/10/2018, às 10h56, completa que, no segmento B2B, é seguido o mesmo modelo: "Temos hoje uma pessoa dedicada para isso e ela faz parte da estrutura de Marketing".

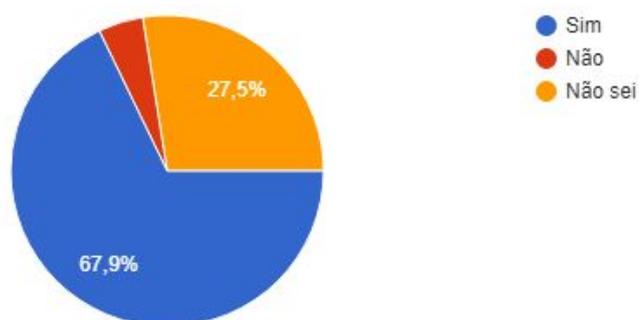
## 6.4 Ações de Reforço da Cultura

Na pesquisa, a maioria reconhece e sabe da existência das ações voltadas para o fortalecimento da cultura organizacional, representando 67,9%. Em seguida, a resposta “não sei” aparece com 27,5%. Os que responderam “não” representam 4,6%.

Figura 14

Sua empresa possui ações voltadas para o fortalecimento da cultura organizacional?

280 respostas



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Tendo estes dados coletados, a pergunta seguinte foi “Caso você tenha respondido sim, pode dar exemplos dessas ações?”. Para exemplificar as respostas que os funcionários mais deram detalhar, foi elaborada uma nuvem de palavras, figura 15:



A presença de “treinamento” nas respostas evidencia um alinhamento com o valor “Somos beta, buscamos sempre nossa melhor versão”. Este valor exprime um incentivo ao autodesenvolvimento e a Wizity é um exemplo muito claro deste valor atribuído aos funcionários.

Outros dois termos de destaque e que se relacionam entre si são “CEO” e “Modelo de Gestão”. Neste ano, a Wiz iniciou um trabalho forte voltado para o desenvolvimento de lideranças, denominado “Modelo de Gestão”. Este programa de liderança consiste em treinamentos, orientações, meritocracias e reconhecimentos dos gestores da empresa, uniformizando a qualidade e alinhando as expectativas quanto a um “líder Wiz”.

A forte presença do CEO da empresa, tanto no fomento e incentivo ao Modelo de Gestão, quanto na presença em comunicados, reuniões e contato direto com os funcionários. Ainda assim, como pudemos observar no ponto 7.2, relativo às fontes de informações, figura 12, uma presença maior da liderança é uma vontade dos funcionários. A questão é reforçada pela resposta da Superintendente de Gente e Gestão presente também no ponto 7.2. Uma possível explicação para isso é o próprio Modelo de Gestão incentivar esse tipo de comportamento e requerer uma maior presença da diretoria como um todo, a fim de dar exemplo para os demais gestores.

Por fim, um ponto importantíssimo para este trabalho apontado nas respostas e evidenciado na figura 15 é a palavra “e-mail”. A palavra “comunicação” também aparece, mas de maneira menos expressiva. Os e-mails são mencionados nas respostas como uma maneira de reforçar as ações e as questões que envolvem a cultura, evidenciados nos exemplo abaixo:

A Wizity e o marketing através de e-mails. (RESPONDENTE 45)

através de comunicados e campanhas de comunicações. (RESPONDENTE 61)

Ações para incentivar o feedback (e-mails e apresentações do CEO), universidade corporativa (e-mails), diversidade (e-mails e meetup).(RESPONDENTE 85)

Através de publicações via e-mail, intranet e redes sociais (RESPONDENTE 87)

## 6.5 Cultura e Comunicação

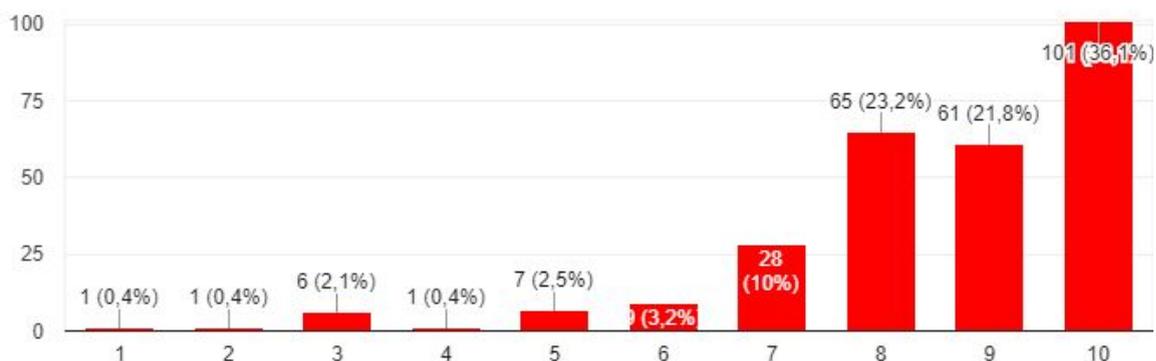
Chegando no ponto da pesquisa que mais se relaciona com o tema central deste trabalho, foi perguntado o quanto a comunicação interna influencia na cultura organizacional da Wiz, em uma escala de 1 a 10, sendo que 1 representa que “não influencia em nada” e 10, que “influencia muito”.

Como podemos ver na figura 16, a maior parte dos funcionários apontam que a comunicação interna influencia muito, com 36,1% atribuindo nota máxima (10) e 21,8% atribuindo nota 9 nessa relação, somando 57,9%. Isso evidencia que os funcionários veem grande valor na comunicação interna para alinhamento da cultura da empresa.

Figura 16

Na sua opinião, o quanto a comunicação interna influencia na cultura organizacional da Wiz?

280 respostas



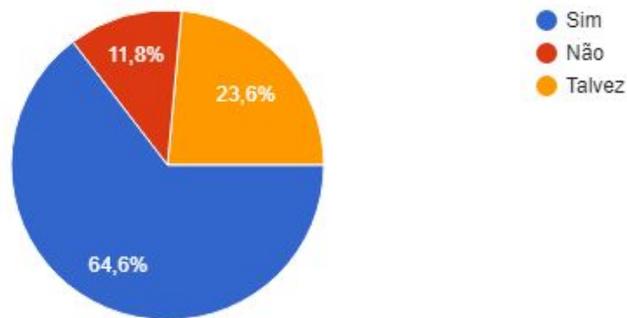
Fonte: Elaboração própria, 2018.

Apesar de a maioria dos respondentes enxergar uma relação forte entre comunicação e cultura, a maior parte dos funcionários, 64,6%, acredita que essa influência poderia ser mais efetiva, como demonstrado pelo gráfico abaixo. Neste ponto, é interessante observar que apenas 11,8%, uma parcela pequena dos respondentes, não acha que a influência poderia melhorar.

Figura 17

Você acredita que essa influência poderia ser melhor?

280 respostas



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Quando perguntados pelo porquê da resposta, os funcionários apontaram alguns pontos já falados como a questão da transparência e agilidade. Para exemplificar as sugestões e motivos apresentados, foram selecionadas as seguintes respostas:

Acredito que a comunicação interna funciona muito bem para quem está na matriz, pois além dos emails já vivencia essa cultura também. A comunicação interna serve como um "reforço" a cultura. Já para quem está fora, apesar de não vivenciar 100% essa cultura, ajuda no sentimento de pertencimento ao mesmo grupo. (RESPONDENTE 19)

No caso passamos por uma transição de cultura e a comunicação e a aplicação do modelo WIZ (Modelo de Gestão), vai trazer influências e mudar um pouco da cultura da antiga empresa. (RESPONDENTE 20)

Se a comunicação fosse de forma mais eficiente, isso daria diretrizes melhores a todos os funcionários, para entender melhor o relacionamento da empresa no mercado. (RESPONDENTE 43)

A comunicação interna quando realizada com plenitude pode ser capaz de transmitir exatamente o que é esperado em termos de estratégia organizacional, que no dia a dia é operacionalizada e influenciada pela forma como os colaboradores interagem entre si. (RESPONDENTE 91)

Quanto mais informações transmitidas de forma clara, melhor será a comunicação interna e com isso a influência será eficaz. (RESPONDENTE 143)

Neste segmento do questionário, foram evidenciados aspectos que corroboram as seguintes hipóteses levantadas inicialmente:

- Empresas com uma estratégia de comunicação interna bem consolidada tem uma cultura clara para seus funcionários;
- Uma boa empresa para se trabalhar tem estratégias de comunicação interna voltadas para engajamento do público interno;
- Uma boa empresa para se trabalhar vê a comunicação interna como uma estratégia importante para reforçar a cultura organizacional.

Ao ver, especialmente, as respostas discursivas, fica evidente que os funcionários têm uma percepção positiva da influência da comunicação interna na cultura organizacional. Alguns, inclusive, apontam a função que a comunicação interna tem de reforçar os pontos centrais da cultura da empresa. Na análise das perguntas a seguir, serão abordados alguns pontos específicos dos dois temas centrais baseados na literatura levantada no referencial teórico.

## **6.6 Qualidades e Falhas da Comunicação Interna**

Esta pergunta do questionário foi elaborada baseada nos objetivos e funções apresentadas por Carramenha, Cappellano e Mansi em seu livro Comunicação com Empregados. Anteriormente, no capítulo 3, item 3.1 Comunicação Interna, Cultura Organizacional e Engajamento. Os objetivos propostos pelos autores foram transformados e adaptados nas opções da questão abaixo a fim de identificar quais e com qual intensidade a Wiz atende às finalidades da Comunicação com Empregados. A três respostas mais expressivas foram:

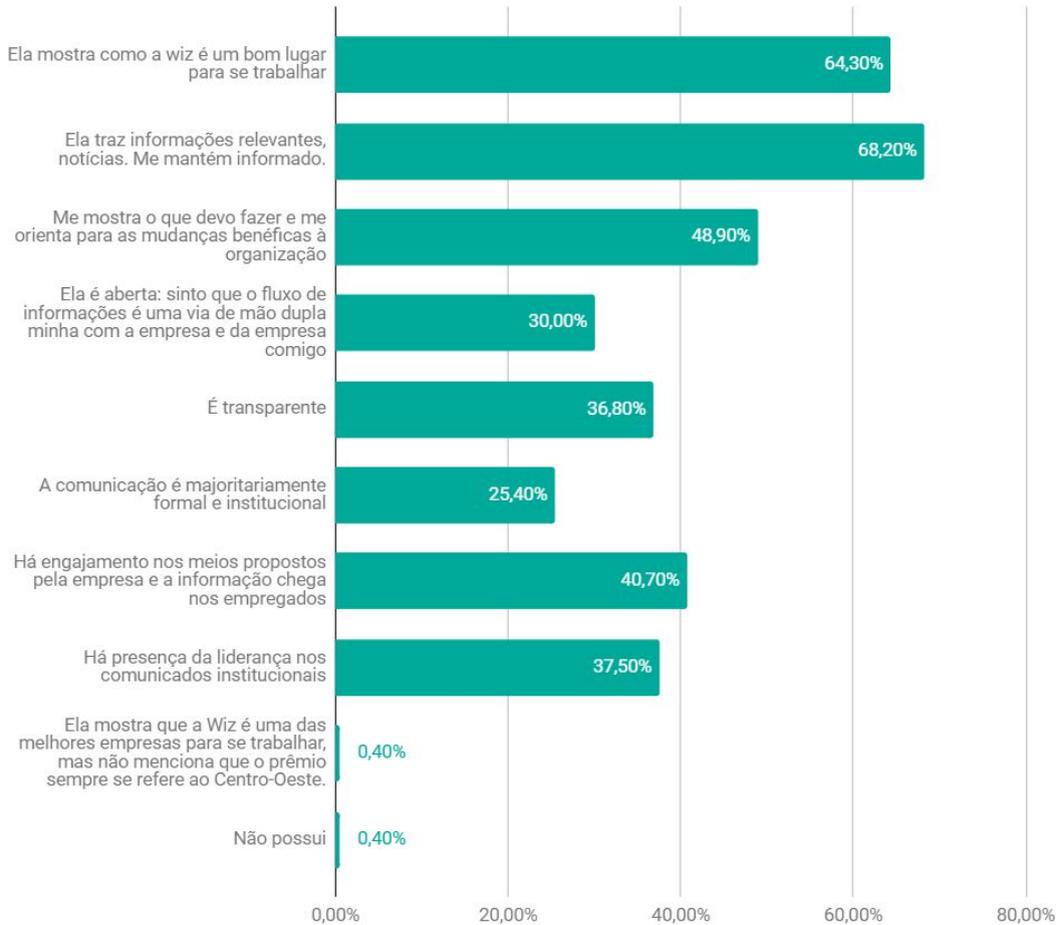
- “Ela traz informações relevantes, notícias. Me mantém informado.”, com 68,2%;
- “Ela mostra como a Wiz é um bom lugar para se trabalhar”, com 64,3%;
- “Me mostra o que devo fazer e me orienta para as mudanças benéficas à organização”, com 48,9%.

As questões de menor expressividade, foram as relacionadas à abertura da comunicação na empresa e à natureza da comunicação, no que diz respeito aos fluxos formais e informais que, posteriormente, aparecem como uma das principais falhas, de acordo com as opções abaixo:

- “Ela é aberta: sinto que o fluxo de informações é uma via de mão dupla minha com a empresa e da empresa comigo”, com 30%;
- “A comunicação é majoritariamente formal e institucional. Fico sabendo das coisas que acontecem pela empresa e não por outros meios”, com 25,4%.

Figura 18

Na sua opinião, quais são as principais qualidades da comunicação interna da sua empresa? (marque quantas opções quiser)



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Quando feitos os questionamentos pelas falhas, também foram baseadas na mesma literatura, feitas as devidas adaptações. Como ilustrado pela figura 19, o ponto relacionado ao fluxo de informações e notícias a fim de contextualizar e atualizar os funcionários apresentado como maior qualidade na questão anterior, curiosamente, foi o mesmo indicado como de maior falha. O item “Tem poucas/não têm informações e notícias do mercado e de outros assuntos relevantes por parte da organização”, resposta antagônica à “Ela traz informações

relevantes, notícias. Me mantém informado”, aqui, obteve 35,4% das respostas. Pode-se observar que há uma contradição e divergência de opinião e percepção da notícia dentro da organização.

O segundo item mais apontado pelos funcionários foi “existe muita fofoca”, que obteve 25,4% das respostas, corroborando o item 6.2 que indica uma presença grande da “rádio corredor”. Estas questões, aliadas à muitas respostas das questões discursivas, evidenciam uma falha na administração do fluxo informal de comunicação por parte da empresa.

O terceiro ponto mais abordado pelos funcionários foi, respaldando a menor expressividade na pergunta anterior, relacionado a unilateralidade da comunicação. A opção “Não é aberta: sinto que o fluxo de informações é unilateral” obteve 21,8% das respostas. Isso pode mostrar uma dificuldade dos funcionários de identificarem um canal de conversa, um canal de retorno da comunicação com a organização.

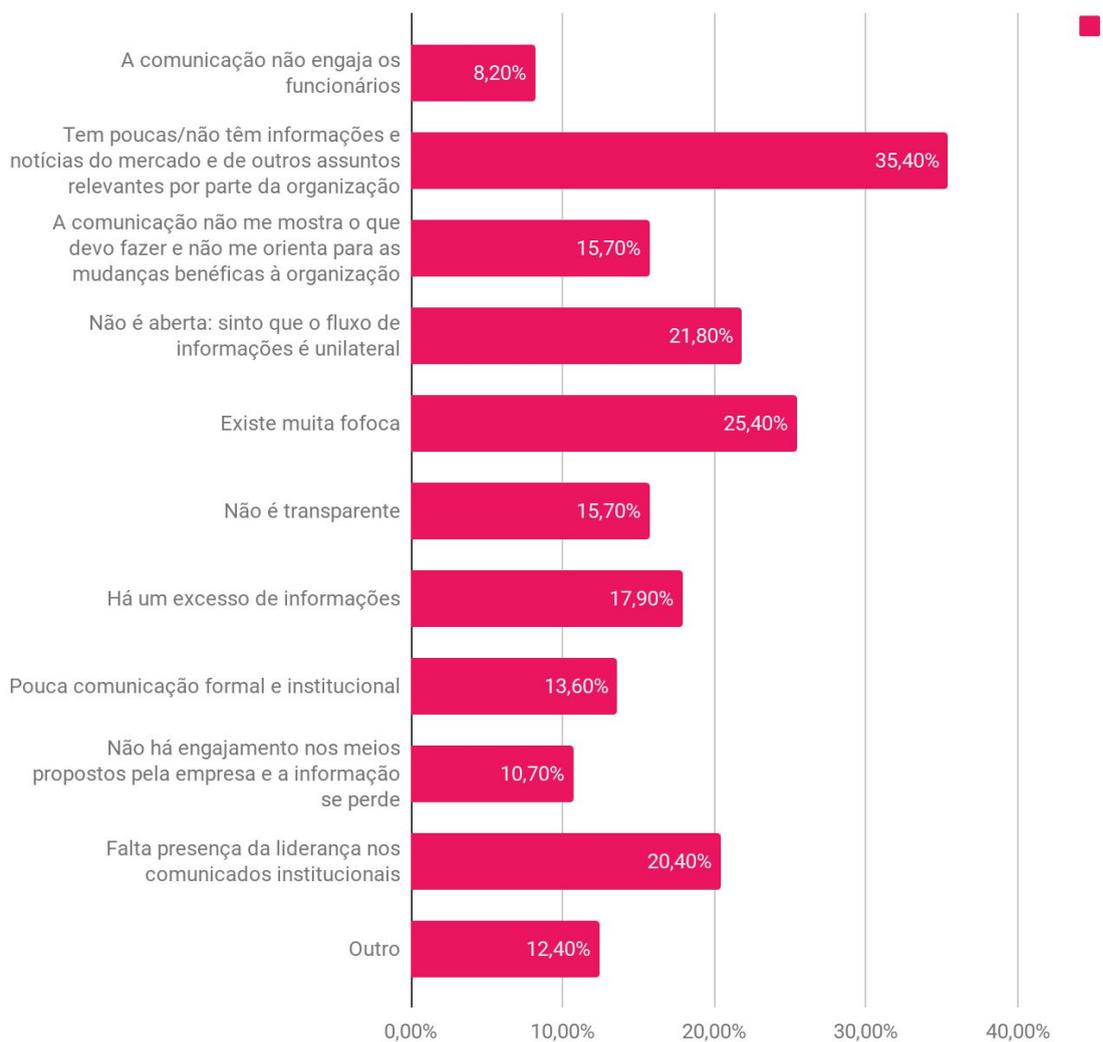
Por fim, um ponto importante que apareceu com certa expressividade foi a falta da presença da liderança nos comunicados oficiais, com 20,4%. A questão da presença dos líderes já foi levantada no item 6.2 , no qual foi evidenciado que, apesar de não ser a fonte principal de obtenção das informações, os funcionários gostariam de ter uma presença maior da alta administração na comunicação. A Superintendente de Gente e Gestão mostra que a empresa tem trabalhado para aumentar a presença da diretoria na comunicação, mas ainda encontram algumas dificuldades:

A gente tem adotado outras estratégias de comunicação com o próprio Heverton, que é o CEO da Empresa, transmitindo os resultados, quais são as estratégias. Eu acho essa comunicação extremamente bacana, mas a gente acaba restringindo o público disso somente à Matriz. A gente não consegue ter o mesmo nível de transparência, o mesmo nível de proximidade para os outros canais (áreas da empresa). Então eu acho que falta um pouco de estratégia de como difundir o que está sendo falado aqui na ponta e também o contrário: a gente ter mais visibilidade do que acontece nos canais para o resto da empresa.

É importante ressaltar também a presença de vários funcionários que marcaram a opção “outro” alegando que não viam problemas ou falhas graves na comunicação interna ou que a consideravam satisfatória e eficiente.

Figura 19

Na sua opinião, quais são as principais falhas na comunicação interna da sua empresa? (marque quantas opções quiser)



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Dentre as sugestões e opinião dos funcionários sobre o que poderia ser feito para melhorar a comunicação interna da empresa, canais de informação centralizados<sup>20</sup>, mais transparência e agilidade na comunicação foram as principais respostas, como podemos ver nos exemplos:

Ações podem ser igualitárias em todos os prédios tanto de engajamento quanto de comunicações. (RESPONDENTE 96)

As informações devem ser repassadas com mais antecedência, pois às vezes as informações são repassadas muito em cima da hora. (RESPONDENTE 109)

Como já é sabido que os colaboradores não lêem os e-mails, seria melhor que as comunicações fossem visuais. Exemplo: Você chega, liga seu computador e o fundo de tela te informa algo ou um *pop up* aparece na sua frente com alguma informação relevante ou as televisões estarem ligadas com informações sobre a empresa, sobre a universidade corporativa, sobre o valor das ações no mercado. (RESPONDENTE 131)

Divulgar de forma oficial as notícias antes de chegar a rádio corredor. (RESPONDENTE 165)

Comunicação centralizada em único canal, que seja relevante, atualizado e consistente. (RESPONDENTE 181)

Garantir que eu consiga as informações institucionais em qualquer um dos vários canais institucionais. Hoje, sinto que se acompanhar apenas um canal, não ficarei por dentro das ações da empresa. (RESPONDENTE 200)

Acredito que uma maior clareza na divulgação das informações sobre os rumos da companhia e os planos para as ações em andamento. (RESPONDENTE 222)

Os gestores entrevistados também reconhecem possibilidades de melhora muito similares às pontuadas pelos funcionários.

A Superintendente de Gente e Gestão Corporate tem a seguinte opinião:

A gente tem que criar um canal, pelo menos mensal, não para se aproximar das pessoas, acho que já somos muito próximos, mas aumentar a velocidade da comunicação, fazer uma comunicação única, não sei qual a melhor forma. Acho que já estamos fazendo, foi construído um Plano de Comunicação (para a Corporate) e

---

<sup>20</sup> Os funcionários se queixaram bastante de terem que acompanhar diversos canais para se manterem informados. Um canal centralizado com todas as informações disponíveis foi um dos anseios apresentados por eles.

aos poucos a área está conseguindo ganhar o peso e a relevância que precisa. E a velocidade da comunicação. Isso, sinceramente, eu não sei. Acho que a gente deveria parar e se debruçar um pouco mais nisso, fazer um brainstorm e começar a pensar em possibilidades, mas sempre de acordo com as dores do time.

O Gerente de Comunicação e Experiência pontua questões semelhantes:

Tem que ser mais direto, ter um canal mais abrangente e não cansativo, ter objetividade e clareza na transmissão das informações. Isso porque a empresa vem de uma cultura mais tradicional, então por natureza ela tem o hábito de enrolar muito. Acho que dá para ser mais direto. Hoje nossos colaboradores são mais novos. O momento do mercado de trabalho é diferente de 10 anos atrás. Então dá pra ser dinâmico, ser claro, ser rápido e relevante. Faz diferença, é essencial.

## **6.7 Cultura**

A última seção do questionário foi dedicada a coletar dados relacionados à Cultura Organizacional de acordo com os assuntos abordados no referencial teórico. A partir desses assuntos, foram elaboradas as duas questões finais a fim obter informações que confirmassem a seguinte hipótese:

- A Comunicação Interna permeia as todas práticas levantadas por Hofstede e pressupostos de Schein para fortalecer os valores organizacionais

A seguinte pergunta foi estruturada a partir do diagrama apresentado por Carramenha, Cappellano e Mansi em seu livro *Comunicação com Empregados* e contemplado neste trabalho anteriormente, no capítulo 4, item 4.1. O modelo tem como objetivo representar a “relação direta em que o engajamento de um empregado precisa ser compreendido a partir de um olhar para o indivíduo, que está dentro de um ambiente de trabalho, sob uma determinada cultura”. Na elaboração do modelo e, posteriormente, na sua explicação, os autores consideraram três áreas: Cultura Organizacional, o trabalho em si e o empregado em si.

No detalhamento dessas três seções, os autores fizeram a relação delas com a atuação da comunicação na organização. Nessa relação, inseridas em cada uma das três áreas centrais,

estavam pontos correspondentes que explicavam essa analogia, como mostra o esquema abaixo:

Quadro 3

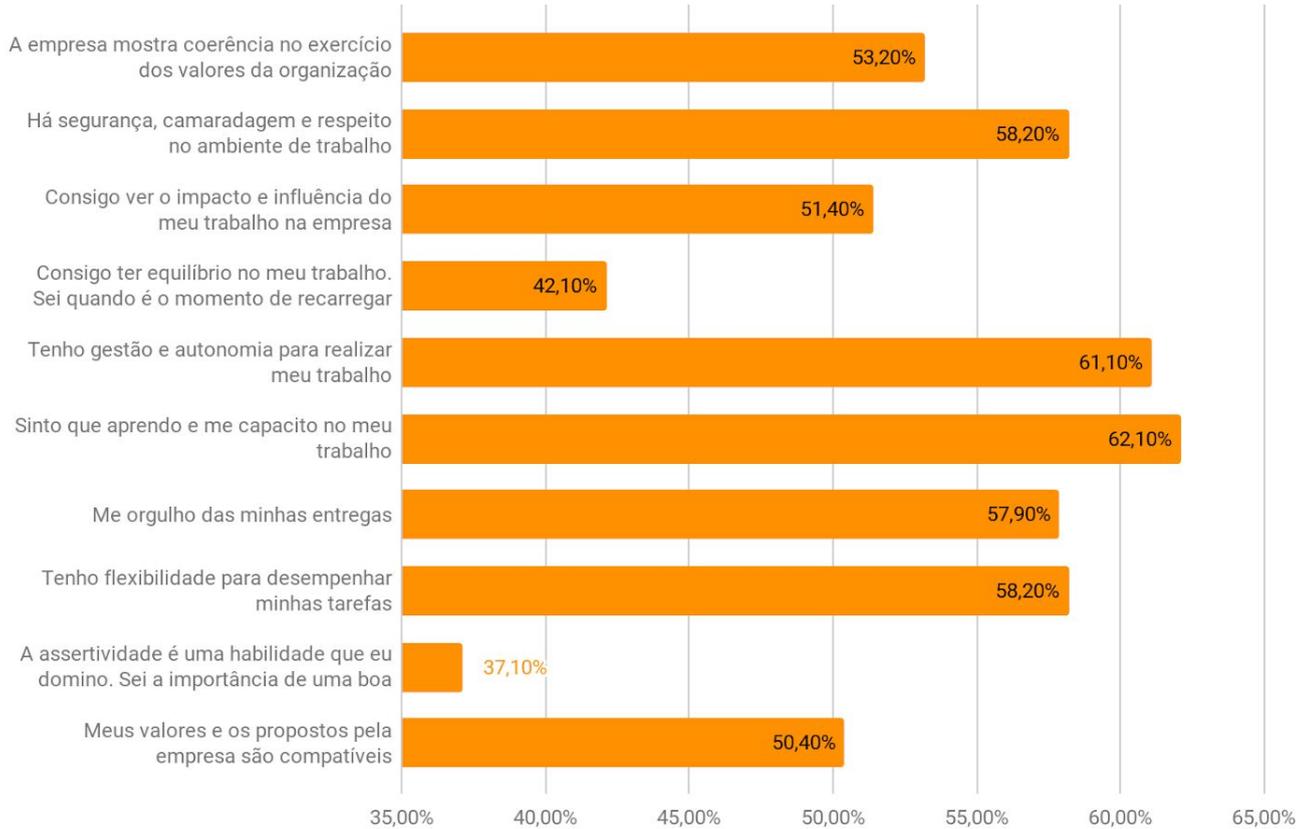
Cultura Organizacional	Coerência
	Segurança
	Significado
	Equilíbrio no Trabalho
O trabalho em si	Gestão
	Aprendizado
O empregado em si	Autoestima
	Flexibilidade
	Assertividade
	Valores

Fonte: autora baseada em baseada em Carramenha, Cappellano e Mansi, Comunicação com Empregados, 2013.

Baseado em cada um desses pontos correspondentes foram elaboradas as opções da questão a seguir. Nela, os funcionários foram solicitados a marcar as opções que mais se relacionavam com eles e a empresa.

Figura 20

Marque as opções que mais se relacionam com você e com a empresa



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Podemos observar pela figura 20, que a maioria dos pontos obtiveram expressividade com mais de 50% dos respondentes. Apenas dois ficaram abaixo da margem de maioria simples, são eles:

- “Consigo ter equilíbrio no meu trabalho. Sei quando é o momento de recarregar as energias e tenho liberdade para fazê-lo”, com 42,1% das respostas;
- “A assertividade é uma habilidade que eu domino. Sei a importância de uma boa comunicação com as pessoas”, com 37,1%;

Os dois pontos apresentam questões que podem ser consideradas problemáticas na Cultura da empresa. O primeiro, demonstra que a minoria dos funcionários consegue ter equilíbrio no trabalho e não se sentem livres para buscar essa proporcionalidade no trabalho. Isso indica que, de certa forma, o desequilíbrio entre pessoal e profissional faz parte da cultura da empresa e deve ser visto como ponto de atenção. Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, p. 129) explicam o porquê:

Muitos líderes valorizam e acabam reforçando a conduta de muitas horas de trabalho, por longos períodos. Porém, a verdade é que as pessoas precisam recarregar as baterias para produzir bem. A exaustão só afasta as pessoas da empresa porque é um sinal de falta de respeito. Esse aspecto é ainda mais forte no Brasil do que em outros países.

O segundo, relacionado à assertividade, mostra que a comunicação nas relações de trabalho não é algo satisfatório na organização. Se relacionarmos com a resposta obtida no item 6.6, relacionado às qualidades e falhas da comunicação na empresa, no qual os funcionários colocaram a unilateralidade da comunicação como um problema presente. Para os autores:

A assertividade é a habilidade que cada empregado tem — às vezes mais, às vezes menos — estabelecida de se comunicar com a empresa e com os colegas para trazer temas de seu interesse e necessidades do trabalho à discussão. Quanto mais forte é a habilidade de comunicação de cada empregado, mais vívido é o diálogo interno. (CARRAMENHA, CAPPELLANO E MANSI, 2013, p. 130)

Pode-se, portanto, observar certa relação entre os dois pontos mais críticos, uma vez que a dificuldade “para trazer temas de seu interesse e necessidades do trabalho à discussão” traz consequências como um obstáculo para se impor e trazer proporcionalidade ao trabalho em diversos âmbitos.

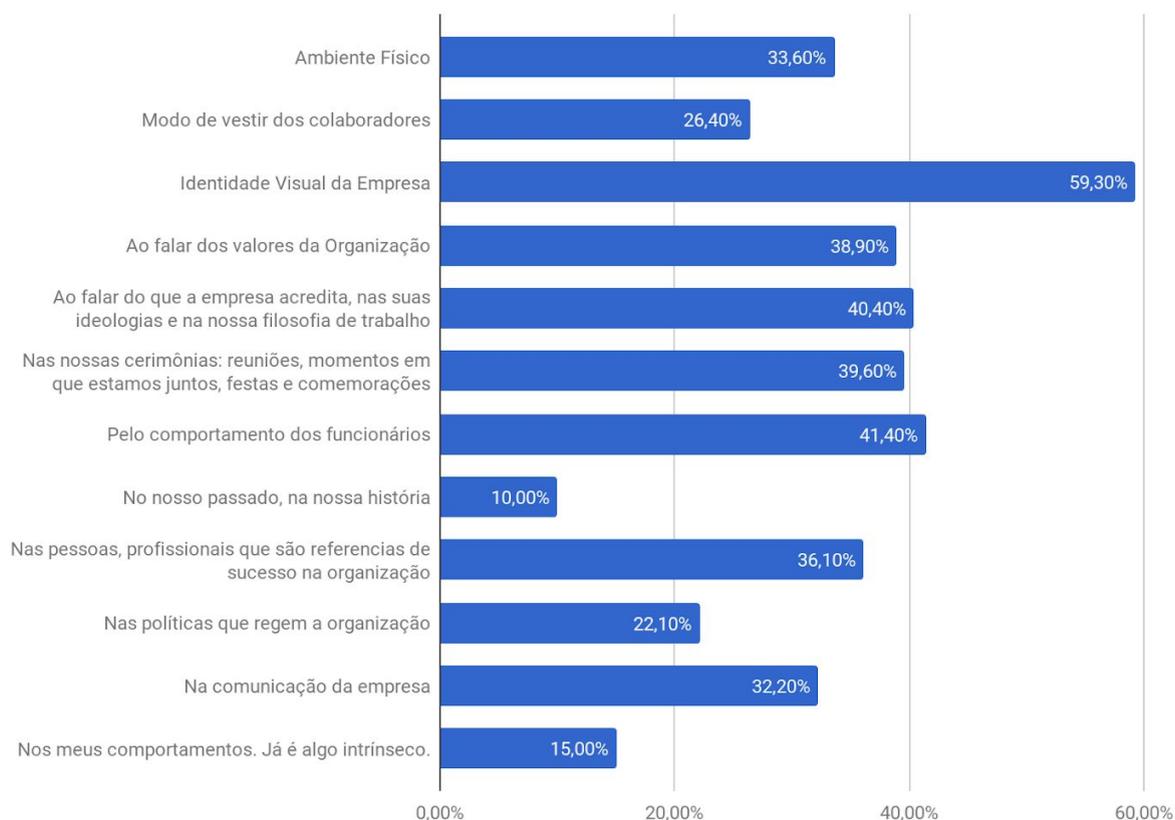
Por fim, apesar de ter obtido maioria simples na resposta, um item das opções - muito relevante para esta pesquisa - mostrou um desempenho médio, com 50,4%. A opção “Meus valores e os propostos pela empresa são compatíveis”, apresentou maioria para os funcionários por uma margem positiva de apenas 0,4%, mostrando que 49,6% da empresa não têm valores compatíveis com os da organização. Como falado no segundo capítulo deste

trabalho, os valores são a parte mais profunda de uma Cultura Organizacional e este ponto será mais discutido ao apresentar a questão seguinte.

Ao definir o termo “Cultura Organizacional”, coletaram-se as percepções de dois autores importantes para a área: Edgar Schein e Geert Hofstede. Para identificar as práticas, pressupostos e níveis de captação de uma cultura organizacional colocadas pelos dois autores as opções da pergunta seguinte foram pensadas a partir deles.

Figura 21

Em quais dessas práticas você mais percebe a Cultura Wiz "viva"?



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Podemos observar pelo gráfico acima que, de maneira geral, as respostas foram bastante pulverizadas e de baixa expressividade. Apenas uma delas obteve mais da metade

dos respondentes (59,3%), que foi a opção que diz respeito a identidade visual, ponto abordado com mais profundidade no Capítulo 4, item 4.2.1. Este resultado é importante pois evidencia o fato de toda a transição cultural ter sido marcada pelo *rebranding* da empresa. Toda a administração do processo de mudança de marca no passado e, hoje, na manutenção, adaptação e gestão da identidade visual da empresa é responsabilidade da área de comunicação, o que evidencia a importância do setor nesse processo.

O ponto de menor expressividade é a opção “no nosso passado, na nossa história”, com apenas 10% das respostas, que devido à transição cultural forte e recente, aparece como um resultado esperado. Seguido dele, vem a resposta “Nos meus comportamentos. Já é algo intrínseco”, com 15%. Este segundo reforça a questão anterior na qual é evidenciada certa discrepância no que diz respeito aos valores da empresa com os dos funcionários. Associando as duas respostas, fica claro que grande parte da empresa não vive os valores da organização pois eles não se correlacionam com os seus valores próprios, ou, também, pela “Cultura Wiz” ser algo recente e ainda estar sendo feito um trabalho de aculturação com a liderança da empresa. Para a Superintendente de Gente e Gestão Corporate, o trabalho desenvolvido no Modelo de Gestão será diferencial:

Ter um Modelo de Gestão de lideranças forte. Apesar de estar no começo, entendo que será um divisor de águas para tornar a cultura bem evidente. Eu entendo que as pessoas são inspiradas pelos outros então, se eu tenho uma liderança forte, as pessoas vão se inspirar nisso e vão tornar a cultura mais forte.

Tendo como base o Quadro 1, presente no segundo capítulo, podemos categorizar as opções desta pergunta nos níveis de captação de uma cultura organizacional propostos por Schein, de tal maneira:

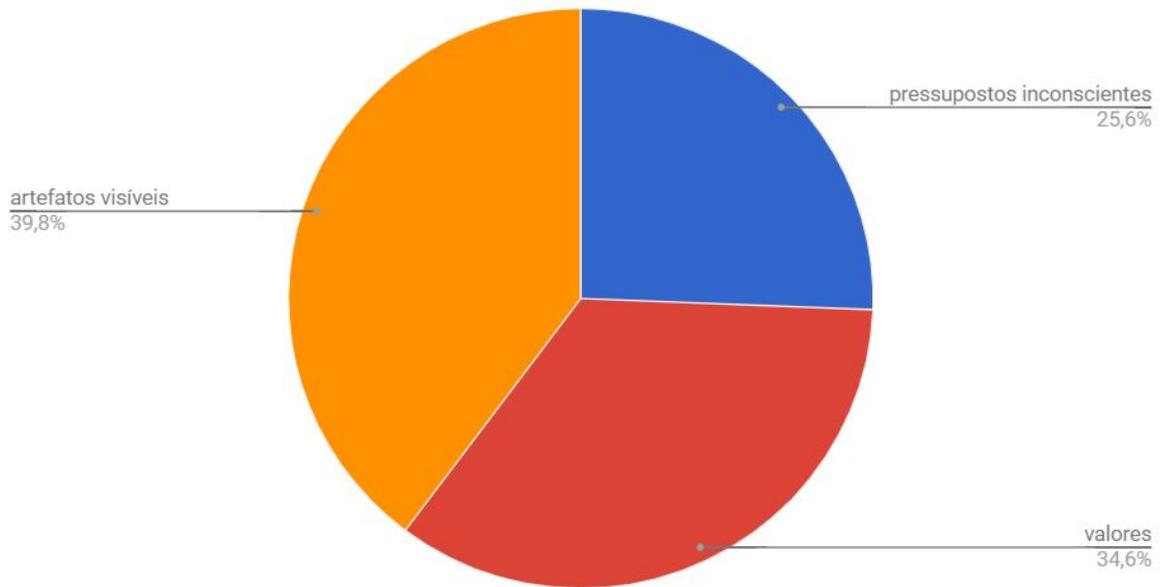
Quadro 4

Artefatos Visíveis	Ambiente Físico
	Modo de vestir dos colaboradores
	Identidade Visual da Empresa
Valores	Ao falar dos valores da Organização
	Ao falar do que a empresa acredita, nas suas ideologias e na nossa filosofia de trabalho
	Nas nossas cerimônias: reuniões, momentos em que estamos juntos, festas e comemorações
	Nas políticas que regem a organização
	Na comunicação da empresa
Pressupostos Inconscientes	Pelo comportamento dos funcionários
	No nosso passado, na nossa história
	Nas pessoas, profissionais que são referências de sucesso na organização
	Nos meus comportamentos. Já é algo intrínseco.

Fonte: Elaboração Própria, 2018

Combinando os dados coletados no questionário à essa categorização e realizando uma média das respostas de cada um dos três níveis apontados acima, podemos inferir os seguintes resultados baseados nas percepções dos empregados:

Figura 22



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Por este gráfico, pode-se constatar que a percepção da Cultura Organizacional da Wiz se concentra majoritariamente no nível mais superficial proposto por Schein, a de “artefatos visíveis”, representando 39,8% das respostas. Em seguida, os valores, com 34,6% e por último, a de pressupostos inconscientes, camada mais profunda segundo o autor.

Tendo em vista esta última parte da análise, pode-se observar que a Cultura Organizacional da Wiz ainda apresenta muitos traços de uma cultura superficial segundo o que foi proposto tanto por Hofstede, quanto por Schein.

A hipótese levantada inicialmente de que “a Comunicação Interna permeia as todas práticas levantadas por Hofstede e pressupostos de Schein para fortalecer os valores organizacionais”, não pôde ser comprovada por dados de acordo com as respostas coletadas. No entanto, foi possível compreender vários pontos de contato com as ideias propostas por ambos os autores bem como as suas intensidade dessas concepções na empresa.

## 7. Conclusão

O objetivo inicial desta pesquisa era mostrar a comunicação interna como estratégia de criação e reforço de uma cultura organizacional, identificar o papel da comunicação na consolidação de uma cultura organizacional forte. A questão do uso da comunicação na criação de uma cultura surgiu ao longo do trabalho e ter a uma atenção voltada para essa função foi essencial para o andamento da pesquisa especialmente no caso da Wiz.

A Wiz Soluções, com este nome, é uma empresa nova. Apesar de a sua criação ter sido há 45 anos, a mudança de marca representou uma mudança forte no posicionamento e na cultura organizacional da empresa e alguns traços desta transição recente ficaram evidentes no trabalho, como a baixa identificação da cultura na história e passado da organização.

Foram identificados alguns pontos em que a cultura mostrou-se superficial, como na última questão em que a maioria da percepção da cultura concentrou-se no nível de artefatos visíveis não atingindo majoritariamente a profundidade seja dos valores propostos por Hofstede ou pressupostos inconscientes de Schein. Quando perguntados “Em quais dessas práticas você mais percebe a Cultura Wiz "viva"?”, a opção “Nos meus comportamentos. Já é algo intrínseco” apresentou uma baixa expressividade, com 15% dos funcionários, mostrando uma superficialidade no que diz respeito aos níveis de captação da cultura.

Na questão “Marque as opções que mais se relacionam com você e com a empresa”, presente no item 6.7, 49,6% dos funcionários não afirmam que seus valores próprios condizem com os da organização, outra questão que mostra uma superficialidade de acordo com os níveis de captação da cultura de Schein. Como já levantado no capítulo 2, essa identificação de valores representa o chamado “fit cultural”. Essa harmonia de valores permite que as práticas de Hofstede — manifestações diárias da cultura por meio dos rituais, valores, heróis e símbolos — sejam de fato praticadas, uma vez que, o agente de ação é o próprio funcionário.

Contudo, mesmo com alguns pontos de atenção relacionados aos níveis de captação da Cultura Organizacional de Schein, quando questionados para exemplificar as ações de

fortalecimento da cultura presentes na empresa (item 6.4), os funcionários mostram práticas e atividades que se relacionam diretamente com os valores da organização. Além disso, nas entrevistas em profundidade feitas com os gestores, existem muitas ações e projetos voltados para o fortalecimento na cultura sendo feitos pela empresa, um deles, amplamente mostrado tanto nas entrevistas qualitativas, quanto nas quantitativas, é o Modelo de Gestão.

O assunto “liderança” apareceu várias vezes na pesquisa e, de fato, é um grande projeto interno da empresa. Neste ano, com o lançamento do Modelo de Gestão, foram estipulados vários comportamentos esperados dos líderes da wiz, como entrega de resultados, desenvolvimento do time, de propósito, resiliência, humildade, pensamento coletivo e clima. Para acompanhamento desses comportamentos, foram criados testes e métricas específicas para avaliação deles e, também, maneiras de reconhecer meritocraticamente os gestores.

Um tema estipulado no Modelo de Gestão como uma prática esperada é a disseminação da “Cultura Wiz”, neste ponto, para cada valor são levantados comportamentos esperados e não recomendados da liderança da empresa para disseminação e multiplicação da cultura e valores da empresa, conforme o exemplo abaixo:

Figura 23:

**Nossa liderança deve ser multiplicadora da nossa cultura.**

Isso acontece quando você conhece nossos valores e age de acordo com eles.  
**Veja o que esperamos de você:**

■ DISSEMINAR A NOSSA CULTURA

**Inovamos para gerar resultados com impactos positivos.**

**Você deve:**

- Ter criatividade na solução de problemas.
- Se manter sempre atualizado(a).
- Não ter medo de correr riscos para conseguir inovar e gerar impactos positivos.
- Estimular seu time a ser curioso e buscar sempre por inovações.

**Você não deve:**

- Adotar técnicas antigas de gestão com o argumento de que sempre funcionaram.



Fonte: Modelo de Gestão Wiz<sup>21</sup>

Na pesquisa, a presença — e necessidade — do Modelo de Gestão se traduz em todas as entrevistas com os gestores e em vários pontos da pesquisa quantitativa. A forte presença da liderança na maneira em que as pessoas obtêm as informações (45,7% dos respondentes) e o anseio por uma participação maior da alta administração (diretoria) na maneira como elas prefeririam obter essas informações.

<sup>21</sup> Informação disponível no Modelo de Gestão Wiz <[modelodegestao.carbonmade.com/projects/6791056](http://modelodegestao.carbonmade.com/projects/6791056)> acesso em: 13 de novembro de 2018.

Resgatando a literatura levantada no referencial teórico, a presença dos líderes é essencial para uma boa administração do fluxo informal de informações, ponto de queixa dos funcionários. Quando ela é presente na comunicação interna, traz alinhamento e amadurecimento cultural para organização. No caso da Wiz, que tem uma cultura nova, esse benefício se faz essencial.

Pelos pontos apresentados até aqui na conclusão, correlacionando-os com outros vistos na pesquisa quantitativa, é evidente que a Wiz tem uma cultura clara, que os funcionários reconhecem as ações feitas para fortalecê-la, e que os funcionários, inclusive, veem a comunicação interna como peça chave para tal fortalecimento. No entanto, a cultura organizacional da Wiz ainda necessita ser melhor consolidada para com os empregados. Projetos como o Modelo de Gestão mostram o trabalho por parte da organização de fazer esse reforço e consolidação.

A partir da pesquisa, pôde-se atender aos objetivos específicos de “entender as ações voltadas para o fortalecimento da cultura organizacional e quais delas envolvem a comunicação”, por meio da visão dos funcionários que reconheceram este papel da comunicação interna ao falar das suas qualidades, das ações voltadas para o fortalecimento da cultura e na relação da comunicação interna com a cultura da organização.

Outro objetivo atingido foi “estudar, por meio de uma coleta de dados e percepções, qual a efetividade da comunicação interna para alinhamento da cultura organizacional”. Apesar de não ter sido possível mensurar a efetividade quantitativamente, pôde-se entender por meio dos dados coletados que essa relação é reconhecida por grande parte dos funcionários.

Neste sentido, podemos resgatar a hipótese de que “uma boa empresa para se trabalhar vê a comunicação interna como uma estratégia importante para reforçar a cultura organizacional”, ponto bastante evidenciado pelos dados de relação entre a comunicação interna e a cultura organizacional presentes no item 6.5. Também foi possível contemplar a hipótese de que “uma boa empresa para se trabalhar tem estratégias de comunicação interna voltadas para engajamento do público interno”, uma vez que a comunicação, e-mail e comunicados internos estiveram presentes nas ações levantadas pelos funcionários como “ações de reforço da cultura” no item 6.4. Além disso, o questionário continha uma pergunta voltada especificamente para identificação das funções de engajamento que a comunicação

interna tem, de acordo com os autores Cappellano, Carramenha e Mansi. Nesta questão, das dez opções apresentadas, oito obtiveram maioria simples (A empresa mostra coerência no exercício dos valores da organização; Há segurança, camaradagem e respeito no ambiente de trabalho; Consigo ver o impacto e influência do meu trabalho na empresa; Tenho gestão e autonomia para realizar meu trabalho; Sinto que aprendo e me capacito no meu trabalho; Me orgulho das minhas entregas; Tenho flexibilidade para desempenhar minhas tarefas; Meus valores e os propostos pela empresa são compatíveis) evidenciando que, de maneira geral, os funcionários são engajados internamente.

Uma hipótese relacionada às apresentadas aqui e que não pôde ser diretamente confirmada foi a de que “empresas com uma estratégia de comunicação interna bem consolidada tem uma cultura clara para seus colaboradores”, pois não foram identificadas na Wiz uma ou mais estratégias de comunicação interna bem estruturadas e claras para seus funcionários. Também não foi possível atingir o objetivo específico de “compreender quais as ações de comunicação interna que geram melhor engajamento e motivação”, apenas as ações mais reconhecidas e visíveis para os funcionários, e não todas as ações de maneira comparada.

Por fim, uma outra hipótese que foi refutada foi a de que “empresas com uma estratégia de comunicação interna bem consolidada são mais transparentes e por isso são melhores lugares para se trabalhar”. Apesar de a falta de transparência não ter sido relatada na questão quantitativa como uma grande falha da comunicação (no item 6.6, referente às qualidades e falhas da comunicação, apenas 15% alegou que a falta de transparência era uma falha), ela apareceu com frequência nas respostas discursivas dos funcionários como um ponto falho, que poderia melhorar na empresa. A resposta “existe muita fofoca” aparecer como a principal falha, com 25,4% dos respondentes e a empresa ter uma forte presença da “rádio corredor”, evidenciam que há grande espaço para melhorias no quesito “transparência” dentro da empresa.

Ademais, ao questionar os porquês de a Wiz ser um bom lugar para se trabalhar, os três gestores entrevistados não apontam a comunicação interna como um motivo de destaque. O único que levanta questões relacionadas à comunicação é o Gerente de Comunicação e Experiência ao responder a pergunta “Quais ações vocês (área) fazem que contribuem para a

empresa ser um bom lugar para se trabalhar?”, mas as questões principais das respostas não dizem respeito à comunicação interna:

Tentamos criar ambientes agradáveis. Desde de uma comunicação legal ou um evento bacana. Buscamos integrar, conhecer e fomentar a interação e reciclagem de alguns modelos de trabalho. Além disso, nós trabalhamos muito com uma *squad*<sup>22</sup> de Gente e Gestão com endomarketing. Trazer a estratégia de uma maneira legal, gerando um bom ambiente de trabalho (puf, wallpaper, eventos...). Também damos esse apoio à plataforma da Wizity. Assim conseguimos gerar uma boa impressão dos nossos colaboradores sobre a empresa. É o lugar que você passa mais tempo do seu dia, então procuramos minimizar o stress do dia a dia com essas ações

Portanto, os dados e indícios que consolidam a refutação da hipótese são muitos, provando que a transparência não é um ponto forte da comunicação interna ou da cultura organizacional da Wiz.

Pela pesquisa realizada foi evidenciado que existe um grande espaço para melhorias no uso da comunicação interna como uma estratégia de reforço e consolidação da Cultura Organizacional da Wiz. Isso pode se dar por dois motivos. Primeiramente, ainda há margem para a “Cultura Wiz” ter mais maturidade, ou seja, alcançar níveis mais profundos de captação da cultura como uma maior representatividade dos valores e pressupostos inconscientes nas respostas, e, por isso, é essencial que continuem sendo feitas ações de reforço da cultura. Segundo, a comunicação interna ainda tem muitos pontos de melhoria, como apontado diversas vezes ao longo da pesquisa.

Uma estratégia clara e unificada de comunicação interna, focada em minimizar os ruídos na empresa e solucionar algumas “dores” dos funcionários no que diz respeito à informação e alinhamento, mostrou-se como uma demanda latente por parte dos empregados ou, pelo menos, algo que tem grande espaço de atuação e geraria um impacto positivo na organização. Aliando esses dois pontos, o uso da comunicação interna poderia ser, de fato, usada mais estrategicamente para reforçar a Cultura Wiz. Desta forma, os resultados de ambos os temas teriam mais impacto na organização, trazendo consequências positivas aos funcionários.

---

<sup>22</sup> *Squad* é o nome que dá para um grupo de trabalho dedicado exclusivamente a projetos e trabalha toda baseada em metodologias ágeis.

## 8. Referências Bibliográficas

BRASIL. [LEI Nº 4.594, DE 29 DE DEZEMBRO DE 1964](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/14594.htm). Regula a profissão do corretor de seguros. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/14594.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/14594.htm)> Acesso em: 29 set. 2018.

CAPPELLANO, Tatiana; CARRAMENHA, Bruno; MANSI, Viviane. *Comunicação com Empregados: A Comunicação Interna sem fronteira*. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013.

CERANTOLA, William Antonio. Comunicação Interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão. In: *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

CURVELLO, João José Azevedo, *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*. Brasília: Casa das Musas, 2012

DUARTE, Jorge. *Entrevista em Profundidade*. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio Teixeira de (orgs.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2010.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio Teixeira de (orgs.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2010.

DUARTE, Marcia Yukiko Matsuuchi. *Estudo de Caso*. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio Teixeira de (orgs.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2010.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. *Cultures and Organizations: Software for the Mind*. Third Edition: McGraw Hill, 2010

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes Conceituais e Aplicados*. São Paulo: Summus, 2016.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Relações Públicas e Excelência em Comunicação. Disponível em <<http://www.uel.br/ceca/portalrp/?p=198>> Acesso em 05 de novembro de 2018.

SANTOS, Fabrício Fernando Foganhole dos; *Características da cultura organizacional sob a óptica da cultura nacional estudo etnográfico no Banco do Brasil S.A.* 2005. Dissertação de Mestrado em Administração Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Disponível em <[https://www.researchgate.net/publication/35442170\\_Caracteristicas\\_da\\_cultura\\_organizaciona\\_l\\_sob\\_a\\_optica\\_da\\_cultura\\_nacional\\_estudo\\_etnografico\\_no\\_Banco\\_do\\_Brasil\\_SA](https://www.researchgate.net/publication/35442170_Caracteristicas_da_cultura_organizaciona_l_sob_a_optica_da_cultura_nacional_estudo_etnografico_no_Banco_do_Brasil_SA)>

SCHEIN, Edgar H. *Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

STUMPF, Ida Regina C. *Pesquisa Bibliográfica*. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio Teixeira de (orgs.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2010.

## **9. Apêndice**

# Comunicação Interna e Cultura Organizacional

Olá!

Que bom te ver por aqui!

Este formulário faz parte de um Trabalho de Conclusão de Curso em Jornalismo pela Universidade de Brasília que busca identificar a influência da Comunicação Interna na Cultura Organizacional. A pesquisa tem fins estritamente acadêmicos.

Ressalto que serão respeitadas todas as normas e preceitos da ética na pesquisa: sua identidade permanecerá oculta; as informações sobre o seu local de trabalho, seu perfil profissional e localização são necessárias apenas para a classificação e diferenciação por estratos institucionais e não serão individualizadas; os resultados aparecerão de forma agrupada, de maneira a garantir o sigilo dos respondentes; a divulgação se dará por meio de artigos em eventos, periódicos e/ou livros, de acesso livre e gratuito.

Agradeço muito o seu interesse em respondê-lo.

Não esqueça de confirmar o seu envio ao final.

**\*Obrigatório**

## 1. Como você avalia a comunicação interna da empresa? \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ineficiente	<input type="radio"/>	Muito Eficiente									

## 2. Por que você atribuiu essa nota?

---



---



---



---



---

## 3. Quais os canais de comunicação formais da empresa? \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Intranet
- Email
- Chatter
- Skype/lync
- Microsoft Teams
- Slack
- Whats app
- Telegram
- Outro: \_\_\_\_\_

**4. Além dos canais citados acima, você utiliza algum desses outros para fins de trabalho? \***

Marque todas que se aplicam.

- Não utilizo nenhum canal informalmente
- Slack
- Whats app
- Telegram
- Outro: \_\_\_\_\_

**5. Atualmente, como você obtém a maioria das informações? \***

Marcar apenas uma oval.

- Gestor imediato
- Publicações Institucionais
- "Rádio Corredor"
- Diretoria

**6. E como você preferiria obter a maioria das informações? \***

Marcar apenas uma oval.

- Gestor imediato
- Publicações Institucionais
- "Rádio Corredor"
- Diretoria

**7. Você sabe dizer se sua empresa tem uma área, setor ou profissional responsável pela comunicação interna? \***

Marcar apenas uma oval.

- Não existe
- Não sei dizer
- Sei que tem, mas não conheço/não sei qual a área
- Sim, faz parte da estrutura de Gestão de Pessoas
- Sim, faz parte da área de Marketing ou Comunicação
- Sim, a estrutura é híbrida: temos profissionais tanto em Comunicação quanto em Gestão de Pessoas
- Outro: \_\_\_\_\_

**8. Sua empresa possui ações voltadas para o fortalecimento da cultura organizacional? \***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Não sei

**9. Caso você tenha respondido sim, pode dar exemplos dessas ações?**

\_\_\_\_\_

**10. Na sua opinião, o quanto a comunicação interna influencia na cultura organizacional da Wiz? \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não influencia	<input type="radio"/>	Influencia muito									

**11. Você acredita que essa influência poderia ser melhor? \***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Talvez

**12. Porque? \***

---

---

---

---

---

**13. Na sua opinião, quais são as principais qualidades da comunicação interna da sua empresa? (marque quantas opções quiser) \***

Marque todas que se aplicam.

- Ela mostra como a Wiz é um bom lugar para se trabalhar
- Ela traz informações relevantes, notícias. Me mantém informado.
- Me mostra o que devo fazer e me orienta para as mudanças benéficas à organização
- Ela é aberta: sinto que o fluxo de informações é uma via de mão dupla minha com a empresa e da empresa comigo
- É transparente
- A comunicação é majoritariamente formal e institucional. Fico sabendo das coisas que acontecem pela empresa e não por outros meios
- Há engajamento nos meios propostos pela empresa e a informação chega nos empregados
- Há presença da liderança nos comunicados institucionais
- Outro: \_\_\_\_\_

**14. Na sua opinião, quais são as principais falhas na comunicação interna da sua empresa? (marque quantas opções quiser) \***

*Marque todas que se aplicam.*

- A comunicação não engaja os funcionários
- Tem poucas/não têm informações e notícias do mercado e de outros assuntos relevantes por parte da organização
- A comunicação não me mostra o que devo fazer e não me orienta para as mudanças benéficas à organização
- Não é aberta: sinto que o fluxo de informações é unilateral
- Existe muita fofoca
- Falta transparência
- Há um excesso de informações
- Pouca comunicação formal e institucional. Fico sabendo das coisas que acontecem por outros meios que não pela empresa
- Não há engajamento nos meios propostos pela empresa e a informação se perde
- Falta presença da liderança nos comunicados institucionais
- Outro: \_\_\_\_\_

**15. O que poderia ser feito para melhorar a comunicação interna na empresa?**

---

---

---

---

---

**16. Marque as opções que mais se relacionam com você e com a empresa \***

*Marque todas que se aplicam.*

- A empresa mostra coerência no exercício dos valores da organização
- Há segurança, camaradagem e respeito no ambiente de trabalho
- Consigo ver o impacto e influencia do meu trabalho na empresa
- Consigo ter equilíbrio no meu trabalho. Sei quando é o momento de recarregar as energias e tenho liberdade para fazê-lo
- Tenho gestão e autonomia para realizar meu trabalho
- Sinto que aprendo e me capacito no meu trabalho
- Me orgulho das minhas entregas
- Tenho flexibilidade para desempenhar minhas tarefas
- A assertividade é uma habilidade que eu domino. Sei a importância de uma boa comunicação com as pessoas
- Meus valores e os propostos pela empresa são compatíveis

**17. Em quais dessas práticas você mais percebe a Cultura Wiz "viva"? \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Ambiente Físico
- Modo de vestir dos colaboradores
- Identidade visual da empresa
- Ao falar dos valores da organização
- Ao falar do que a empresa acredita, nas suas ideologias e na nossa filosofia de trabalho
- Nas nossas cerimônias: reuniões, momentos em que estamos juntos, festas e comemorações
- Pelo comportamento dos funcionários
- No nosso passado, na nossa história
- Nas pessoas, profissionais que são referências de sucesso na organização
- Nas políticas que regem a organização
- Na comunicação da empresa
- Nos meus comportamentos. Já é algo intrínseco.

## Obrigada por chegar até aqui!

Agora, para fins de análise e categorização, por favor responda as seguintes questões demográficas.

**18. Qual a sua idade? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- 15 a 19 anos
- 20 a 24 anos
- 25 a 29 anos
- 30 a 34 anos
- 35 a 39 anos
- 40 a 44 anos
- 45 a 49 anos
- 50 a 54 anos
- 55 a 59 anos
- 60 a 64 anos
- Mais de 65 anos

**19. Qual o seu gênero? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer
- Outro: \_\_\_\_\_

**20. Qual o seu grau de instrução? \****Marcar apenas uma oval.*

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio (cursando)
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior (Cursando)
- Ensino Superior Completo
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutorado

**21. Em qual operação da Wiz você trabalha? \****Marcar apenas uma oval.*

- Corretora - Matriz
- Corretora - BPO
- Corretora - Canal Remoto
- Corretora - Rede
- Corretora - Canal Parceiros
- Corporate - Matriz
- Corporate - Operações
- Corporate - Comercial
- Outro: \_\_\_\_\_

**22. Qual o seu cargo? \****Marcar apenas uma oval.*

- Menor Aprendiz
- Estagiário
- Analista
- Assistente
- Assistente Comercial
- Operador de Teleatendimento
- Técnico
- Especialista
- Consultor
- Supervisor
- Coordenador
- Gerente
- Gerente Comercial
- Superintendente
- Diretor
- Outro

## Quer participar do sorteio?

Para participar do sorteio preciso de um endereço de e-mail válido para que, caso você seja o ganhador, eu consiga entrar em contato.

Reforço que esta parte não faz parte do questionário e serve apenas para o sorteio.

Sua identidade ainda será mantida em sigilo para os fins da pesquisa.

**23. Por favor, indique um e-mail válido:**

---

---

Powered by



## Formulário TCC - Gestores

1. Qual o seu nome?

---

2. Qual o seu cargo?

---

3. Qual a sua graduação?

---

4. Possui alguma pós-graduação? Se sim, em que?

---

---

---

---

---

5. Quais atividades são responsabilidade da sua área?

---

---

---

---

---

6. Quais ações vocês fazem que contribuem para a empresa ser um bom lugar para se trabalhar?

---

---

---

---

---

7. Como você avalia a comunicação interna da empresa?

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Ineficiente

Muito  
Eficiente

**8. Por que você atribuiu essa nota?**

---

---

---

---

---

**9. Quais os canais de comunicação da empresa?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Intranet
- Email
- Skype
- Microsoft Teams
- Slack
- Whats app
- Workplace
- Outro: \_\_\_\_\_

**10. Qual a sua relação com eles como gestor(a)?**

---

---

---

---

---

**11. Atualmente, como você acredita que os funcionários obtém a maioria das informações?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Gestor imediato
- Publicações Institucionais
- "Rádio Corredor"
- Alta administração

**12. E como você gostaria que os funcionários obtivessem a maioria das informações?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Gestor imediato
- Publicações Institucionais
- "Rádio Corredor"
- Alta administração

**13. Você tem uma área, setor ou profissional responsável pela comunicação interna?***Marcar apenas uma oval.*

- Sim, faz parte da estrutura de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas
- Sim, faz parte da área de Marketing ou Comunicação
- Sim, a estrutura é híbrida: temos profissionais tanto em Comunicação quanto em Recursos Humanos
- Não
- Outro: \_\_\_\_\_

**14. Que você saiba, a sua empresa tem alguma estratégia voltada para a comunicação interna?**


---



---



---



---



---

**15. Quais são as ações voltadas para o fortalecimento da cultura organizacional?**


---



---



---



---



---

**16. Na sua opinião, o quanto a comunicação interna influencia na cultura organizacional da sua empresa?***Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não influencia	<input type="radio"/>	Influencia muito									

**17. Você acredita que essa influencia poderia ser melhor?***Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Talvez

**18. Porque?**


---



---



---



---



---

**19. Na sua opinião, o que poderia ser feito para melhorar a comunicação interna na empresa?**

---

---

---

---

---

---

Powered by  
 Google Forms