



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS – CCSO

CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS

**ELLEN NAIANDRY COSTA SANTOS**

**COMUNICAÇÃO QUE CONECTA: um plano de comunicação interna para a  
FullContabil**

São Luís – MA

2026

ELLEN NAIANDRY COSTA SANTOS

**COMUNICAÇÃO QUE CONECTA: um plano de comunicação interna para a  
FullContabil**

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade Projeto Experimental, apresentado ao curso de Comunicação Social - Relações Públicas da Universidade Federal do Maranhão - UFMA, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Francinete Louseiro de Almeida

São Luís – MA

2026

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Costa Santos, Ellen Naiandry.

COMUNICAÇÃO QUE CONECTA: um plano de comunicação  
interna para a FullContabil / Ellen Naiandry Costa Santos.  
- 2026.  
99 f.

Orientador(a): Francinete Louseiro de Almeida.  
Curso de Comunicação Social - Relações Públicas,  
Universidade Federal do Maranhão, São Luís - Ma, 2026.

1. Comunicação Interna. 2. Relações Públicas. 3.  
Metodologia da Relação de Relações Públicas. 4. Cultura  
Organizacional. I. Louseiro de Almeida, Francinete. II.  
Título.

ELLEN NAIANDRY COSTA SANTOS

**COMUNICAÇÃO QUE CONECTA: um plano de comunicação interna para a  
FullContabil**

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade Projeto Experimental, apresentado ao curso de Comunicação Social - Relações Públicas da Universidade Federal do Maranhão - UFMA, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Francinete Louseiro de Almeida

Aprovada em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> . Josefa Melo e Sousa Bentivi Andrade

Universidade Federal do Maranhão - UFMA

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> . Melissa Silva Moreira Rabelo

Universidade Federal do Maranhão - UFMA

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> . Luiziane Silva Saraiva

Universidade Federal do Maranhão - UFMA

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo fôlego de vida e por ter me proporcionado chegar aonde estou, sem Ele nada disso seria possível.

Agradeço também às mulheres da minha vida. Às minhas irmãs, Nayara e Layanne, obrigada pelo apoio e por sempre torcerem pelas minhas conquistas. À minha mãe, Dasdores, que com muita garra criou as suas três filhas sozinhas. Ela correu para que eu pudesse voar. Obrigada por sempre estar ao meu lado, por vezes distante, mas sempre me manteve em suas orações. Sua vida é inspiração para a minha, a você, meu amor e gratidão infinita.

Agradeço à minha avó (*in memoriam*), carinhosamente conhecida como Cota. Minha segunda mãe, patrocinadora oficial de todos os meus sonhos, sempre acreditou em mim. Essa conquista é tão minha quanto sua.

Minha gratidão ao meu esposo, que impulsiona diariamente o melhor de mim e nunca deixou que eu desistisse. Obrigada por vibrar comigo até as pequenas vitórias.

Agradeço também à minha tia Edenilra, que gentilmente me abrigou em seu lar, ainda no início da minha trajetória acadêmica.

Sou grata por todos os amigos que conquistei ao longo deste percurso, em especial aqueles que dividiram seus anseios comigo ao longo desses meses e tornaram este processo mais leve.

Meu agradecimento em especial à minha orientadora, Francinete, que prontamente aceitou me conduzir na elaboração deste projeto e pacientemente colaborou comigo ao decorrer deste estudo, com maestria. Obrigada por me fazer amar mais ainda a Comunicação Interna. Agradeço também aos professores, que ao longo destes anos compartilharam seus conhecimentos e me ensinaram a amar as Relações Públicas, vocês fizeram parte essencial desta jornada.

Não poderia deixar de agradecer aos colaboradores da FullContabil e ao meu chefe, Vinícius. Sou grata por todo o carinho e pela confiança, obrigada por contribuírem de bom grado com a minha pesquisa.

## RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso fundamenta-se no estado da arte de comunicação organizacional e da cultura organizacional, tendo como objetivo analisar a comunicação interna da FullContabil, a partir das percepções dos colaboradores e da gestão, e propor um plano de comunicação interna alinhado às necessidades da organização. A pesquisa caracteriza-se como um projeto experimental, fundamentado na Metodologia da Relação de Relações Públicas (MRRP) e na pesquisa-ação, adotando abordagem qualitativa e quantitativa. O diagnóstico foi realizado por meio da aplicação de formulários aos públicos internos, possibilitando a identificação dos níveis real, ideal e aspiracional da relação comunicacional. A partir dos dados coletados, foi elaborado um plano de comunicação interna estruturado em eixos estratégicos, com ações específicas, cronograma, responsáveis e indicadores de avaliação. Os resultados evidenciam a necessidade de maior organização dos fluxos comunicacionais, fortalecimento do relacionamento entre gestão e colaboradores e reforço da cultura organizacional. Conclui-se que a comunicação interna, quando planejada de forma estratégica, contribui para a melhoria do ambiente organizacional e para o alinhamento institucional.

**Palavras-chave:** Comunicação interna; Relações Públicas; Metodologia da Relação de Relações Públicas; Cultura organizacional.

## ABSTRACT

This Undergraduate Final Project is based on the state of the art in organizational communication and organizational culture and aims to analyze the internal communication of FullContabil from the perspectives of employees and management, as well as to propose an internal communication plan aligned with the organization's needs. The study is characterized as an experimental project, grounded in the Public Relations Relationship Methodology (MRRP) and action research, adopting both qualitative and quantitative approaches. The diagnosis was conducted through questionnaires administered to internal stakeholders, enabling the identification of the real, ideal, and aspirational levels of the communicational relationship. Based on the collected data, an internal communication plan was developed, structured around strategic axes with specific actions, a timeline, assigned responsibilities, and evaluation indicators. The results highlight the need for greater organization of communication flows, stronger relationships between management and employees, and reinforcement of the organizational culture. It is concluded that strategically planned internal communication contributes to improving the organizational environment and promoting institutional alignment.

**Keywords:** Internal communication; Public Relations; Public Relations Methodology; Organizational culture.

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 – Etapas da Pesquisa-Ação -----                                       | 32 |
| Quadro 2 - Perguntas para os colaboradores -----                               | 33 |
| Quadro 3 - Perguntas para o gestor -----                                       | 39 |
| Quadro 4 – Metas SMART -----                                                   | 50 |
| Quadro 5 – Diagnóstico de Comunicação Interna da FullContabil -----            | 52 |
| Quadro 6 – Percepções dos colaboradores x percepções do gestor -----           | 54 |
| Quadro 7 – Análise SWOT -----                                                  | 58 |
| Quadro 8 – Estratégias do Plano de Comunicação Interna -----                   | 59 |
| Quadro 9 – Eixo 1: Viva Engage -----                                           | 60 |
| Quadro 10 – Eixo 1: Hierarquização das demandas -----                          | 61 |
| Quadro 11 – Eixo 1: Sistema de cores -----                                     | 62 |
| Quadro 12 – Eixo 1: Boletim mensal -----                                       | 63 |
| Quadro 13 – Eixo 1: Manual do colaborador -----                                | 63 |
| Quadro 14 – Eixo 1: Caixinha de sugestões -----                                | 65 |
| Quadro 15 – Ações de organização dos fluxos e canais institucionais -----      | 68 |
| Quadro 16 – Atividades de fortalecimento dos vínculos -----                    | 69 |
| Quadro 17 – Iniciativas e avaliação dos resultados -----                       | 70 |
| Quadro 18 – Objetivos e indicadores de avaliação -----                         | 71 |
| Quadro 19 – Recursos materiais para produção do manual -----                   | 73 |
| Quadro 20 – Recursos humanos para estruturação dos canais institucionais ----- | 73 |



|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| Quadro 21 – Checklist de ações para desenvolver -----  | 74 |
| Quadro 22 – Cronograma de execução de atividades ----- | 76 |

## **LISTA DE FIGURAS**

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Composto da Comunicação Integrada -----                            | 19 |
| Figura 2 - Organograma da FullContabil -----                                  | 47 |
| Figura 3 - Grupo da FullContabil no Whatsapp com todos os colaboradores ----- | 48 |

## **SUMÁRIO**

|                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b>                                                              | <b>14</b> |
| <b>2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>                                              | <b>15</b> |
| 2.1 ESTADO DA ARTE                                                               | 16        |
| 2.2 TIPOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL                                          | 18        |
| 2.2.1 Comunicação interna                                                        | 22        |
| <b>3 CULTURA ORGANIZACIONAL</b>                                                  | <b>25</b> |
| 3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL                                                         | 27        |
| <b>4 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS PARA O DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</b>                | <b>29</b> |
| 4.1 TIPOS DE PESQUISA                                                            | 30        |
| 4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS                                                     | 30        |
| 4.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS                                              | 31        |
| 4.3.1 Fase da exploração                                                         | 32        |
| 4.3.2 Fase do planejamento                                                       | 44        |
| 4.3.3 Fase da ação                                                               | 45        |
| <b>5 PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA A FULLCONTABIL - PROJETO EXPERIMENTAL</b> | <b>45</b> |
| 5.1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO                                                      | 46        |
| 5.2 BRIEFING FUNDAMENTADO                                                        | 46        |
| 5.2.1 Sobre a organização                                                        | 46        |

|                                                                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.3 JUSTIFICATIVA -----                                                                                   | 48        |
| 5.4 OBJETIVO GERAL -----                                                                                  | 49        |
| 5.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS -----                                                                           | 49        |
| 5.6 METAS -----                                                                                           | 49        |
| 5.7 ETAPAS E INSTRUMENTOS -----                                                                           | 51        |
| 5.8 GESTÃO: DIAGNÓSTICO, PLANO DE AÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO<br>-----                                | 52        |
| <b>5.8.1 Diagnóstico -----</b>                                                                            | <b>52</b> |
| 5.8.1.1 Principais achados da pesquisa -----                                                              | 52        |
| <b>5.8.2 Análise SWOT -----</b>                                                                           | <b>57</b> |
| <b>5.8.3 Plano de ação -----</b>                                                                          | <b>58</b> |
| 5.8.3.1 Eixo 1: Organização dos fluxos e canais institucionais -----                                      | 60        |
| 5.8.3.2 Eixo 2: Fortalecimento do vínculo entre colaboradores e gestão -----                              | 66        |
| 5.8.3.3 Eixo 3: Fortalecimento da cultura organizacional -----                                            | 67        |
| <b>5.8.4 Implementação -----</b>                                                                          | <b>67</b> |
| 5.8.4.1 Fase 1 - Organização dos fluxos e canais institucionais (agosto/2026) -----                       | 68        |
| 5.8.4.2 Fase 2 - Fortalecimento do vínculo e cultura organizacional (agosto a janeiro/2027)<br>-----      | 69        |
| 5.8.4.3 Fase 3 - Consolidação das iniciativas e avaliação dos resultados (agosto a<br>Janeiro/2027) ----- | 69        |
| <b>5.8.5 Avaliação -----</b>                                                                              | <b>70</b> |
| 5.9 ORÇAMENTO -----                                                                                       | 72        |
| 5.10 IMPLANTAÇÃO -----                                                                                    | 74        |

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5.10.1 Cronograma de atividades</b>                                | <b>76</b> |
| <b>5.11 ESTRATÉGIA DE APRESENTAÇÃO DO PROJETO PARA A FULLCONTABIL</b> | <b>78</b> |
| <b>6 CONCLUSÃO</b>                                                    | <b>79</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b>                                                    | <b>81</b> |
| <b>APÊNDICE</b>                                                       | <b>83</b> |
| <b>APÊNDICE I - Questionário direcionado aos colaboradores</b>        | <b>83</b> |
| <b>APÊNDICE II - Questionário direcionado ao gestor</b>               | <b>91</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação interna tem assumido papel estratégico nas organizações contemporâneas, especialmente em contextos nos quais a agilidade dos processos e a proximidade entre gestão e equipes são fatores determinantes para o desempenho organizacional. Mais do que um instrumento de transmissão de informações, a comunicação interna configura-se como um espaço de construção de sentidos, alinhamento institucional e fortalecimento das relações no ambiente organizacional.

Nesse cenário, as Relações Públicas contribuem de forma significativa ao propor metodologias e estratégias voltadas à análise, planejamento e gestão da comunicação organizacional, considerando as especificidades dos públicos internos e a cultura das organizações. A Metodologia de Relações Públicas (MRRP), ao trabalhar com os níveis real, ideal e aspiracional da relação, possibilita compreender não apenas como a comunicação ocorre, mas também como é percebida e projetada pelos públicos envolvidos.

O presente Trabalho de Conclusão de Curso caracteriza-se como um projeto experimental e tem como foco a comunicação interna da FullContabil, organização na qual a pesquisadora atua profissionalmente. A proximidade com o ambiente organizacional foi determinante para a escolha do tema. Além disso, a atuação diária na organização possibilitou observar, de forma direta, a ausência de fluxos comunicacionais estruturados, a predominância de canais informais e sem critérios de uso e também a descontinuidade dos momentos de integração e alinhamento entre colaboradores e gestão. Essa vivência gerou o seguinte problema de pesquisa: de que forma um plano estruturado de comunicação interna pode organizar os fluxos comunicacionais, fortalecer os vínculos e consolidar a cultura organizacional da FullContabil?

Tendo como base este problema, o trabalho possui como objetivo geral estruturar a comunicação interna da FullContabil através de um plano estratégico que organize os canais e fluxos institucionais, fortaleça o vínculo entre colaboradores e gestão e consolide a cultura organizacional no cotidiano da organização. Para isso, o estudo adota uma abordagem metodológica de natureza qualitativa e quantitativa, ancorada nos pressupostos da pesquisa-ação e da MRRP. O diagnóstico foi realizado por meio da aplicação de formulários voltados aos colaboradores e à direção da empresa, permitindo mapear percepções, expectativas e projeções relacionadas à comunicação interna e ao relacionamento organizacional.

Como resultado desse processo, propõe-se a elaboração de um plano de comunicação interna estruturado a partir de eixos estratégicos, ações específicas, cronograma e indicadores de avaliação, considerando a realidade e as necessidades da FullContabil. Assim, o trabalho busca contribuir tanto para o fortalecimento das práticas comunicacionais da organização quanto para o campo acadêmico das Relações Públicas, ao articular teoria e prática em um projeto experimental aplicado.

No capítulo 2, apresentaremos um panorama geral a respeito da comunicação organizacional, com foco na comunicação interna como ferramenta estratégica para promover alinhamento, engajamento e fortalecimento das relações entre colaboradores e organização. Já no terceiro capítulo, discutiremos a relação entre comunicação e clima organizacional. Demonstraremos como esses elementos influenciam o comportamento, o sentimento e o desempenho dos colaboradores no ambiente de trabalho.

No Capítulo 4, mostraremos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, fundamentados na Metodologia da Relação de Relações Públicas e na Pesquisa Ação, que guiaram o diagnóstico da comunicação interna da organização-cliente. E, no último capítulo, apresentaremos o Plano de Comunicação Interna, com objetivos, metas e ações voltadas à organização dos fluxos comunicacionais, fortalecimento da cultura e consolidação do relacionamento entre gestão e colaboradores.

## **2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

A comunicação organizacional se apresenta como um campo essencial de estudo e prática nas instituições contemporâneas. É por meio dela que se estabelecem as relações entre a organização e seus variados públicos, internos e externos. Para além de um simples processo de troca de informações, ela atua como elemento estratégico que articula sentidos, constrói identidades e fortalece a cultura organizacional. Cabe ressaltar ainda que, ao longo do tempo, a comunicação nas organizações tem se transformado, acompanhando as mudanças sociais, políticas e tecnológicas, o que possibilitou o surgimento de diferentes abordagens teóricas e práticas. Sob essa ótica, pretendemos neste capítulo, apresentar um panorama geral sobre a comunicação organizacional, destacando sua evolução histórica, suas bases conceituais e seus principais meios de manifestação nas instituições.

## 2.1 ESTADO DA ARTE

A existência de todo e qualquer fenômeno na história sempre esteve intrinsecamente ligada às necessidades e demandas da humanidade. Segundo Ferrari (2009), o ato de comunicar é uma das práticas mais antigas da vida em sociedade; independente da forma como é realizado, todo ser humano precisa se comunicar para se fazer entendido. Nesse sentido, para além da função de transmitir informações, a comunicação se configura como elemento estruturante nas relações humanas, transformando-se de acordo com o contexto histórico, político, econômico e cultural.

Partindo do pressuposto de que a comunicação é constitutiva das relações humanas e responsável por articular sentidos entre indivíduos e coletividades (Wolton, 2006), nas organizações, ela é essencial para ligar os públicos e manter a coerência entre identidade, valores e objetivos (Ferrari, 2009). Nessa perspectiva, a comunicação organizacional surge como um campo específico que acompanha a evolução das instituições e se desenvolve a partir das demandas de cada época. O significativo número de pesquisas e práticas voltadas à área revela como a comunicação organizacional vem sendo consolidada como espaço estratégico de reflexão, avaliação e análise científica, central para compreender a dinâmica das organizações contemporâneas (Baldissera, 2004).

No Brasil, a consolidação da comunicação organizacional está diretamente interligada com a trajetória das relações públicas e do jornalismo empresarial. Deve-se reconhecer a importância destas duas áreas para o início das atividades e desenvolvimento deste setor ao longo dos anos, tanto no nível acadêmico quanto no mercado profissional. Em 1950, com a aceleração da industrialização e a chegada de multinacionais no país, assim como o jornalismo empresarial, as relações públicas ganharam espaço neste cenário, tendo suas funções iniciais voltadas à criação de jornais e boletins internos. No início, as publicações tinham como foco a disseminação de informações de cunho institucional. Entretanto, acabaram abrindo caminho para uma nova forma de interação interna, representando o início da comunicação interna nas organizações, marcado pela crescente necessidade de estabelecer um relacionamento mais próximo e participativo entre gestão e funcionários.

Margarida Kunsch (1997), uma das principais referências sobre o tema no Brasil, aponta que o aprimoramento da comunicação organizacional no país passou por diversas fases: na década de 1950, tinha foco no produto; em 1960, focalizava a imagem; nos anos de 1970 a 1980, interessava-se pela estratégia e, a partir de 1990, vivencia a globalização. Segundo a autora, a reabertura política no Brasil, na década de 1990, promove o auge da



comunicação organizacional, tendo em vista a necessidade sempre iminente do diálogo interno e externo, bem como da exigida transparência na realização dos processos.

Assim, as décadas de 1970 e 1980 marcaram no país, a profissionalização da área de comunicação nas organizações, inicialmente organizadas como comunicação empresarial e suas subáreas: jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, relações públicas e propaganda, dentre outros (Torquato, 2002). A partir de 1980, conforme surgia a emergência das noções de estratégia e da implantação do planejamento estratégico nas empresas, as áreas ganharam o contorno e a denominação de “comunicação estratégica”, associando-se à noção de estratégia empresarial. Desse modo, a comunicação nas organizações passou a assumir o que o autor intitula como “poder expressivo”. Isso significa que ele é capaz de legitimar outros poderes, dando sentido a práticas organizacionais, além de comunicar e reforçar os valores, regras e objetivos da organização.

Após um longo percurso, a comunicação nas organizações abandonou seu caráter exclusivamente instrumental e informativo, assumindo uma dimensão mais humanizada e interativa com os indivíduos nas organizações. Na visão de Taylor, a comunicação nas organizações ultrapassa a simples transmissão de mensagens, ganhando um caráter complexo e relacional. Para o autor, as interações ocorrem entre sujeitos com diferentes experiências, valores e modos de ver o mundo, que precisam articular suas visões individuais a uma perspectiva coletiva que dá sentido à própria existência da organização. Essa conjuntura se concretiza no campo simbólico da linguagem e das narrativas, expressando o princípio da coorientação. Segundo o conceito central da teoria de Taylor, cada integrante influencia e é influenciado pelos demais, construindo, conjuntamente, a realidade organizacional.

Scroferneker (2010) destaca ainda que a comunicação organizacional contemporânea apresenta-se como um processo abrangente e complexo. Nesse novo ambiente, em que “somos ao mesmo tempo produtos e produtores”, “a comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico das organizações”, o qual denominamos cultura organizacional. Assim como ressalta a autora, os indivíduos organizacionais necessitam “lugarizar-se” e esse processo/sentimento de “lugarização” traz consigo a necessidade de pertencer.

Tendo em vista tudo que já foi apresentado, é possível entender que a comunicação organizacional se evidencia de diferentes modos dentro das instituições, conforme seus objetivos, públicos e contextos de atuação. Desta forma, no próximo tópico, serão abordados os principais tipos de comunicação organizacional, revelando como cada um contribui para o

fortalecimento das relações e para o posicionamento estratégico das instituições contemporâneas.

## 2.2 TIPOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Ao longo dos anos, a comunicação organizacional passou a assumir múltiplas formas de interação entre a organização e seus diferentes públicos. Nessa perspectiva, Kunsch (2012) propõe ainda a ideia da comunicação integrada, apoiada na teoria do trabalho conjunto e complementar entre as diferentes modalidades comunicacionais dentro de uma organização, denominado de mix da comunicação organizacional. Para melhor compreender essa complexidade, a autora propõe seu modelo de comunicação organizacional integrada, formado por quatro subáreas: a) a comunicação institucional, b) a comunicação mercadológica, c) a comunicação administrativa e d) a comunicação interna, a qual deixaremos para discutir no próximo subcapítulo.

À luz das contribuições de Kunsch, a comunicação integrada deve ser entendida como uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Nesse cenário, as relações públicas e a propaganda institucional se complementam dentro do mix da comunicação integrada, contribuindo para a unidade das ações e mensagens da organização. Assim, nenhuma ação comunicativa é isolada, mas faz parte de um sistema integrado, que tem como propósito a coerência entre o discurso institucional e as práticas organizacionais, fortalecendo assim a identidade, a imagem e a cultura da instituição.

A Figura 1 apresenta o composto da comunicação integrada desenvolvido por Margarida Kunsch.

Figura 1 – Composto da Comunicação Integrada



#### A) Comunicação Administrativa

De acordo com Moreira (2012, p. 96) “em uma empresa, a comunicação desempenha um papel motivacional importante. Ela facilita a motivação por esclarecer aos colaboradores o que deve ser feito, por avaliar a qualidade de seu desempenho e por orientar sobre o que fazer para melhorá-lo”.

Por sua vez, a comunicação administrativa gerencia o fluxo de informações que circulam nos diferentes níveis hierárquicos dentro da organização, tanto de forma vertical quanto horizontal. Trata-se de uma comunicação mais formal que garante o funcionamento dos processos internos e, justamente por ter esse caráter operacional, pode acabar assumindo também uma função normativa, legislativa e impessoal. Logo, engloba diversos instrumentos, como memorandos, relatórios, ofícios, e-mails corporativos, circulares, reuniões, entre outros meios utilizados para organizar e registrar as atividades da empresa.

Em suma, a comunicação administrativa desempenha um papel essencial na organização e não deve ser subestimada por possuir uma natureza mais formal e técnica em relação às demais subáreas do mix comunicacional proposto por Kunsch. Trata-se de direcionar e informar os colaboradores, por meio de canais formais, garantindo que todos entendam a missão, visão e valores da empresa, assim como seus objetivos e as expectativas em relação a eles.

## B) Comunicação Institucional

A comunicação institucional é voltada para a organização propriamente dita, podendo ser definida como o conjunto de maneiras utilizadas para disseminar informações relacionadas à sua identidade. Para Torquato (1986), essa comunicação objetiva conquistar a simpatia, credibilidade e confiança, realizando, como meta finalista, a influência político-social, utilizando estratégias de relações públicas. Com base nisso, compreende-se que a comunicação institucional atua na construção e consolidação da imagem e da identidade organizacional, além de contribuir para o fortalecimento da cultura e dos valores institucionais.

Ainda conforme Torquato (1986), “a empresa é um sistema que reúne capital, trabalho, normas, políticas e natureza técnica”. Desse modo, podemos compreender simbolicamente a construção da comunicação nas organizações como um DNA. Sendo assim, é possível enxergar cada unidade empresarial como um organismo sistêmico, cujo DNA é formado por diferentes elementos que constituem a empresa. Nesse cenário, assim como cada componente do DNA cumpre um papel fundamental no funcionamento do organismo, cada parte da empresa deve atuar de maneira integrada, garantindo que o sistema funcione de forma harmoniosa.

Destarte, a comunicação institucional possui um papel fundamental, coordenando e alinhando informações entre as áreas das relações públicas, da assessoria de imprensa, do marketing, da publicidade institucional e do jornalismo empresarial, de modo a fortalecer a identidade organizacional, consolidar a cultura interna e assegurar a coerência entre discurso e prática.

## C) Comunicação Mercadológica

Diferentemente da comunicação institucional, a comunicação mercadológica tem o seu foco voltado para o mercado, podendo ser entendida como o conjunto de estratégias utilizadas pelas empresas para transmitir mensagens ao seu público-alvo com o objetivo de promover produtos, serviços ou fortalecer a marca. Além disso, envolve ações planejadas que buscam influenciar a percepção dos consumidores e guiá-los ao longo do processo de compra, desde o primeiro contato até a fidelização.

De acordo com Kunsch (2003), a comunicação mercadológica é voltada para os objetivos de marketing, envolvendo publicidade, propaganda, promoção de vendas e marketing digital. Nessa perspectiva, em vez de apenas divulgar, essa comunicação busca persuadir e engajar, utilizando diversos canais. Assim, quando bem aplicada, ela ajuda a

empresa a se destacar no mercado, criar vínculos com os clientes e alcançar resultados mais consistentes.

No contexto atual, a comunicação mercadológica se fortalece com o avanço das mídias digitais e a participação ativa dos consumidores. As organizações passaram a adotar estratégias mais interativas, voltadas à criação de vínculos e experiências significativas com o público. Assim, essa vertente vai além da simples promoção de produtos, contribuindo para consolidar o posicionamento e a reputação da marca.

De modo geral, a comunicação mercadológica, quando integrada às demais áreas: institucional, interna e administrativa, reforça a coerência do discurso organizacional e sustenta a imagem da empresa diante de seus públicos. Essa integração evidencia o papel estratégico da comunicação nas organizações, aspecto que se torna ainda mais claro quando observamos a importância da comunicação interna, voltada ao fortalecimento do diálogo e do engajamento entre os colaboradores.

Deixaremos para discutir sobre a comunicação interna no subcapítulo seguinte, a fim de aprofundar mais sobre suas especificidades e destacar sua relevância no contexto organizacional.

#### D) Comunicação Organizacional Digital

O avanço das tecnologias digitais reconfigurou diversos processos, inclusive a velocidade com que as informações circulam, exigindo que a comunicação organizacional se adaptasse a um cenário mais dinâmico e conectado, implicando as organizações maior agilidade para lidar com os fluxos de informações constantes e multidirecionais. Nesse contexto, Corrêa (2009) contribui para a compreensão da comunicação organizacional digital, ao destacar que:

Ultrapassamos a discussão sobre a necessidade e as aplicações da mediação digitalizada e conectada nos ambientes organizacionais. Hoje as questões centrais estão na discussão do processo de comunicação em redes e na construção de relacionamentos da organização com seus públicos por meio de formatos comunicacionais que propõem uma equalização entre emissores e receptores. E, mais que tudo isso, a discussão de base está na imposição de mudanças culturais que a digitalização em rede traz para a rotina comunicacional das empresas (Côrrea, 2009, p. 163).

Sob essa ótica, e-mails corporativos, intranets, aplicativos de mensagens instantâneas e redes sociais corporativas passaram a compor o cenário das relações profissionais, alterando não apenas os canais utilizados, como também a própria lógica de interação entre lideranças e públicos internos. Corroboramos com a autora ao entender que, atualmente, o conceito de

comunicação organizacional se ampliou para a comunicação organizacional digital, visto que perpassa em algum nível pelo digital.

Dessa maneira, ao atravessar as demais formas de comunicação, a comunicação organizacional digital deve compor o planejamento estratégico de relações públicas, devendo ser trabalhado como parte do composto da comunicação integrada. Dentre as competências exigidas na comunicação organizacional da sociedade digital em rede, a autora destaca a incorporação do fenômeno das mídias sociais no modo de se comunicar, o que demanda um novo posicionamento estratégico da comunicação nas organizações.

### **2.2.1 Comunicação interna**

A comunicação interna pode ser compreendida como a gestão de interações e relacionamentos dentro de uma organização. Marchiori (2008, p. 215-216) defende que a comunicação interna é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Sendo assim, ela é capaz de engajar os colaboradores aos objetivos e valores da empresa, fortalecendo o vínculo entre os diferentes níveis hierárquicos e corroborando para a construção de um ambiente mais participativo.

Ainda conforme Da Silva et al. (2023) e Lucena (2021), a comunicação interna contemporânea está intrinsecamente associada às transformações digitais. Os autores destacam o surgimento de novas formas de interação organizacional, ligadas ao uso de plataformas digitais, redes colaborativas e estratégias de engajamento para diferentes gerações, permitindo maior transparência, agilidade e personalização nas relações entre empresas e colaboradores.

É válido ressaltar ainda a relação da comunicação interna com as demais subáreas da comunicação organizacional, em especial a administrativa e a institucional. A comunicação administrativa, quando bem trabalhada, é capaz de contribuir para a construção do conhecimento, sendo expresso nas atitudes das pessoas e não somente nas palavras, refletindo nas atitudes e comportamentos dos colaboradores. Podemos compreendê-la como a base operacional que sustenta a comunicação interna, já que ela garante a clareza no fluxo de informações, processos e normas. Sem essa conjuntura, a comunicação interna se torna confusa, tendendo a perder a sua credibilidade.

Já a comunicação institucional desempenha um papel essencial para o sucesso da instituição, sendo capaz de consolidar e difundir a identidade da mesma, estabelecendo os valores, propósitos e posicionamentos que guiarão o discurso da organização. Nessa

perspectiva, a comunicação interna consegue alinhar os colaboradores a esses mesmos princípios, garantindo coerência entre o que a organização comunica e o que é vivenciado no ambiente interno. Deste modo, a comunicação institucional possibilita o sentido e a direção, enquanto a comunicação interna fortalece a prática e o engajamento em torno dessa identidade compartilhada.

Uma comunicação interna, bem trabalhada, pode não somente manter os seus públicos bem informados, mas envolvê-los com a organização de modo que estes se reconheçam como parte essencial dela, tornando-se porta-vozes dos valores e da cultura organizacional. Nessa perspectiva, é essencial o desenvolvimento de uma comunicação voltada aos colaboradores, visando à promoção das relações de confiança e um clima organizacional harmonioso, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

Observa-se que os colaboradores, independentemente da organização de que fazem parte, seja ela o seu porte ou a sua natureza, são diretamente influenciados pelo ambiente em que estão inseridos. Logo, a prática da comunicação interna é indiferente a empresas públicas, privadas, de pequeno ou grande porte, já que todas estão sujeitas a ambientes sociais que estão em constante transformação. Em contrapartida ao senso comum, a comunicação interna não deve ser vista apenas como uma forma de organizar o fluxo de informações nas organizações. Curvello (2012), a respeito da comunicação interna, afirma que:

Atualmente, 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 (Curvello, 2012, p. 22).

Compreende-se que esta deve assumir um caráter dialógico, estratégico e alinhado à cultura organizacional, de forma a promover a integração, a coesão e o engajamento entre os colaboradores. Pode-se inferir que, em consideração à perspectiva de comunicação com empregados, conforme afirmam os autores Soares e Del Gáudio (2017), tal atividade é muito mais do que instrumental, é um processo que requer dos profissionais da área competências gerenciais, comportamentais e técnicas que embasam a construção de práticas e estratégias de comunicação assertivas, apoiando a geração de valor compartilhado nas organizações. Marchiori também afirma que é de suma importância criar ambientes mutáveis, ágeis e dinâmicos que sejam propícios para o desenvolvimento de novos processos estruturais, tecnológicos e/ou de pessoas. Nesse viés, Dreyer (2020) estabelece a MRRP como ferramenta central para orientar as práticas comunicacionais na perspectiva relacional, ao afirmar que:

A MRRP é uma ferramenta inovadora que tem o intuito de ajudar profissionais de comunicação, pois trata especificamente do ativo intangível mais valioso para as relações públicas: o relacionamento, e mostra como podemos construir e melhorar as relações de comunicação de negócio com os mais diversos públicos para obter vantagem competitiva. Investir nesse tipo de relação implica compreender que os ativos intangíveis proporcionam retorno para a reputação, enriquecem a proposta de valor para clientes e proporcionam ganhos na perspectiva financeira da organização (DREYER, 2020, p. 8).

Nesse cenário, a Metodologia da Relação de Relações Públicas (MRRP), proposta por Dreyer (2020), constitui um modelo de planejamento estratégico voltado à gestão dos relacionamentos organizacionais. A metodologia se fundamenta por meio do entendimento de que as relações estabelecidas entre a organização e seus públicos são ativos estratégicos, já que, devem ser diagnosticadas, planejadas, implementadas e avaliadas de forma sistemática. Para isso, a autora organiza a metodologia em quatro etapas principais: a) diagnóstico da relação, b) plano de ação da relação, c) implementação e avaliação. O diagnóstico, por sua vez, é estruturado a partir de três níveis de análise:

- Nível real, que corresponde à forma como a comunicação acontece atualmente;
- Nível ideal, que representa a referência desejável com base em boas práticas;
- Nível aspiracional, que expressa aonde a organização deseja chegar em termos de retorno e percepção da relação com seus públicos.

Embora sua aplicação seja detalhada no capítulo metodológico deste trabalho, sua abordagem evidencia a importância de compreender a comunicação interna para além da transmissão de informações, reconhecendo-a como um processo relacional capaz de fortalecer vínculos, consolidar a cultura organizacional e promover valor para a organização e seus públicos. Dessa maneira, entende-se que a comunicação interna deve ser trabalhada como uma prática que reconhece a escuta, empatia, transparência e confiança como elementos fundamentais para a construção de vínculos e relações duradouras entre colaboradores e organização.

Sob essa perspectiva, compreender a comunicação interna sob um viés estratégico e relacional é reconhecer que ela ultrapassa a simples troca de informações. Trata-se de um processo contínuo que consolida vínculos de confiança, sustenta a cultura organizacional e estimula a participação ativa dos colaboradores. Portanto, quando orientada pela escuta, pela empatia e pela transparência, a comunicação torna-se um instrumento capaz de fortalecer o engajamento coletivo e impulsionar o alcance dos propósitos institucionais de forma duradoura.



Nesse sentido, a relação entre comunicação interna e cultura organizacional se revela indissociável, e é justamente sob esse entendimento que o presente trabalho se fundamenta. Enquanto a MRRP reconhece o relacionamento como ativo intangível mais valioso das relações públicas, a cultura organizacional, por sua vez, fornece o terreno no qual esses relacionamentos se constroem, consolidam-se e ganham sentido. Assim, o modo como uma organização se comunica com seus *stakeholders* demonstra de fato os valores que esta pratica, os vínculos que cultiva e o nível de pertencimento que ela oferece aos colaboradores.

Portanto, analisar a comunicação interna, sem ponderar a cultura em que ela está inserida, é ignorar a dimensão mais profunda das relações organizacionais. Por esse motivo, o próximo capítulo retrata o cenário sobre a cultura organizacional como campo estruturante dos relacionamentos internos e condição essencial para uma comunicação verdadeiramente dialógica e estratégica.

### **3 CULTURA ORGANIZACIONAL**

A cultura organizacional pode ser vista como um pilar que sustenta o clima organizacional da empresa. De acordo com Marchiori (2006), essa definição ganhou destaque a partir da década de 1980, após as áreas das instituições passarem a dar maior relevância para a ideia. Em instituições onde essa cultura é sólida, percebem-se resultados mais consistentes, como ambientes mais favoráveis onde o clima tende a ser mais positivo, com maior engajamento e sensação de pertencimento.

Restreppo (1995) e Johan (2004) afirmam que a comunicação avaliada sob a perspectiva corporativa, permite uma análise da cultura organizacional enxergando, metaforicamente, a cultura como algo que é constantemente construído e reconstruído. Nesse processo, a comunicação surge como principal elemento gerador de transformações, pois é, a partir da comunicação, que os atores sociais e as pessoas que fazem parte da vida organizacional se relacionam e transformam a vida que os cerca, mudando ao mesmo tempo, a cultura nas organizações.

Em convergência com a concepção acima, podemos enxergar a cultura organizacional como reflexo da comunicação que acontece dentro das instituições. Assim, é por meio dela, que novas ideias podem ser discutidas, comportamentos podem ser ajustados e valores podem ser fortalecidos ou reformulados.

Marchiori (2001, p. 81) também concorda com a ideia supracitada, ao defender que a cultura institucional é construída por meio das interações e práticas comunicacionais

cotidianas. De acordo com a autora, “a cultura é o resultado da interação social e é formada pela comunicação”, deixando nítido que as percepções compartilhadas dentro da organização não surgem de normas estáticas, mas da forma como as pessoas se comunicam, interpretam e concedem sentidos às experiências organizacionais.

Essa concepção dialoga com o que é defendido por Schall (1983) quanto ao fato de que a cultura pode ser compreendida por meio da identificação das regras de interação, da interpretação social e das formas de comunicação que orientam o comportamento dos membros organizacionais. Assim, a cultura organizacional pode ser compreendida como um processo dinâmico, sendo produzida e moldada pelas interações diárias entre as pessoas nas quais a comunicação assume um papel central na produção de sentidos.

Edward Taylor, uma das principais referências no campo da antropologia cultural, compartilha a noção de cultura como um complexo de conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e qualquer outra capacidade e hábito adquiridos pelo homem, enquanto membro da sociedade. Ao trazer esta ideia para o contexto das instituições, podemos compreender também que as organizações criam seus próprios conjuntos de normas, crenças e práticas. Nessa perspectiva, a missão, a visão e os valores organizacionais configuram a materialização desses elementos simbólicos, indicando o que a organização representa, o que se pretende alcançar e quais princípios guiam a sua orientação.

A seguir, apresenta-se os conceitos-chave destes três elementos simbólicos, com a intenção de levantar uma reflexão a respeito da articulação da missão, visão e valores como pilares da cultura organizacional e sua relação com a comunicação interna.

- Missão:

No contexto organizacional, a missão pode ser traduzida como a razão de sua existência, revelando o seu propósito fundamental. Segundo Ianhez (2008), essa definição desempenha um papel decisivo no cotidiano empresarial, pois atua como referência para a tomada de decisão e para o alinhamento das ações dos colaboradores. Ao afirmar que a missão deve ser formulada de modo claro e objetivo, Ianhez aponta que essa concepção permite que qualquer membro da organização entenda os mercados a que se destina, as possibilidades de atuação e os limites que podem comprometer seu desenvolvimento.

Assim, a missão desempenha um carácter orientador, ajudando os funcionários a interpretar o papel da organização, identificar o valor que esta pretende alcançar na sociedade e a expressar suas ações de acordo com o seu propósito.

- Visão:

De acordo com Ianhez (2008), a visão pode ser compreendida como o ponto de referência para aquilo que se deseja atingir no futuro de uma organização. Ela serve como um farol que orienta suas ações, estratégias e decisões, orientando os colaboradores a seguir os mesmos objetivos da organização.

Além disso, a visão expressa o panorama desejado para os próximos anos, guiando o planejamento e as decisões a longo prazo, garantindo que as escolhas realizadas no presente estejam alinhadas ao futuro almejado pela organização.

- Valores:

Ianhez (2008), define os valores como um retrato da cultura da organização, ampliado para a forma ideal de comportamento que ela deveria ter perante seus públicos. Dessa forma, eles expressam a essência da cultura, descrevendo como a organização deveria se comportar diante dos seus *stakeholders*. Além disso, os valores atuam como indicadores de mudanças, orientando como a organização precisa evoluir para atingir os seus objetivos.

Segundo Ianhez (2008), os valores fazem com que haja uma “compreensão maior do papel a ser exercido por seus colaboradores e com que todos os públicos entendam melhor suas ações e seu posicionamento perante a sociedade”. Assim, o código de valores se configura como um guia comportamental para todos os sujeitos que fazem parte do contexto organizacional.

Portanto, o código de valores deve ser desenhado de forma clara, acessível e colaborativa, abrangendo o maior número possível de colaboradores para assegurar que seus conteúdos reflitam tanto a cultura existente quanto as práticas efetivamente vivenciadas pela organização.

Juntos, esses três elementos simbólicos: missão, visão e valores, orientam as decisões; as ações e a cultura da empresa, contribuindo para manter o alinhamento e para direcionar o sucesso no longo prazo.

### 3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

A compreensão do clima organizacional, abordada no capítulo anterior, permite reconhecer o papel central da comunicação interna na manutenção de um ambiente de trabalho saudável e participativo.

Chiavenato (2006, p. 273) explica que o Clima Organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização executam seu trabalho. O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. O clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente. Sob essa perspectiva, concordamos com o autor de que as organizações precisam criar ambientes favoráveis ao crescimento e desenvolvimento de seus colaboradores, favorecendo a transformação e a aprendizagem contínua. A comunicação deve ter como papel principal criar sentido, orientar mudanças e conectar os indivíduos aos objetivos organizacionais.

Marchiori (2008, p.139), em sua obra “Cultura e Comunicação Organizacional” defende a ideia de uma dimensão estratégica da comunicação que atua como agente de mudança e aprendizagem dentro das organizações. Nesse viés, o clima organizacional deixa de apenas refletir as percepções individuais dos colaboradores e passa a expressar a eficácia das práticas organizacionais. Destarte, quando a comunicação é conduzida por valores como a transparência, o diálogo e a participação, o clima tende a ser mais saudável, colaborativo e favorável ao desenvolvimento coletivo.

Para Chiavenato (2014), "a satisfação dos colaboradores influencia diretamente na percepção de valor do cliente externo, evidenciando a interdependência entre gestão de pessoas, clima organizacional e desempenho empresarial". Isso evidencia o que vem sendo percebido nos últimos anos por diversas organizações. Tem sido cada vez mais nítido que os próprios colaboradores são os verdadeiros responsáveis pelos resultados e lucros, são eles que movem os processos e mantêm a operação funcionando. A partir disso, entendemos que investir no clima organizacional significa, na verdade, investir nas pessoas que constituem a organização, fortalecendo o engajamento e a produtividade e, conseqüentemente, o crescimento sustentável da instituição.

Brum (2010, p. 21) observa que “a função da empresa, hoje, não é apenas produzir e vender bens e serviços, mas, principalmente, proporcionar um nível de satisfação interna que conquiste e fidelize clientes”. Desse modo, torna-se fundamental que as empresas conquistem os seus colaboradores, de modo que este comportamento venha refletir no cliente, tratando-o com o mesmo cuidado que é cultivado no ambiente interno. Portanto, podemos concluir que o clima organizacional é resultado de uma combinação de fatores que incluem o tipo de liderança, os processos comunicacionais, as possibilidades de desenvolvimento, além da coerência entre o discurso e as práticas comunicacionais.

É importante destacar que, para mensurar o clima, as organizações utilizam ferramentas como pesquisas de satisfação, entrevistas e indicadores de engajamento, que permitem identificar pontos críticos e potenciais de melhoria. Para além do diagnóstico, a mensuração deve servir como base para traçar ações estratégicas que reforcem a cultura organizacional e aprimorem os fluxos de comunicação interna, promovendo um ambiente interno harmonioso.

A partir do que foi discutido, percebe-se como a comunicação interna é essencial para o fortalecimento da cultura organizacional, do clima interno e do engajamento dos colaboradores. Se, por um lado, a cultura orienta e une; por outro lado, o clima reflete como essa orientação é vivenciada. Nessa lógica, quando a cultura cria pertencimento e direção, ela automaticamente melhora o clima organizacional.

Contudo, questiona-se a ausência de um setor estruturado com profissionais qualificados para lidar com tais funções dentro das organizações. Tais lacunas, podem inclusive, desencadear grandes problemas, que vão para além do âmbito comunicacional, impactando diretamente na permanência dos colaboradores.

#### **4 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS PARA O DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

À luz do que foi construído na fundamentação teórica, e tendo como objetivo desenvolver um plano de ação de comunicação interna para a FullContabil, discutiremos neste capítulo sobre as estratégias metodológicas propostas para conduzir este projeto. Os dados obtidos, provém de conversas com a direção e colaboradores, além de informações pré disponibilizadas por meio de pesquisas anteriores realizadas dentro da empresa. Acresce a isso que a autora faz parte da organização-cliente, o que facilita o acesso tanto a documentos quanto a pessoas, permitindo também uma compreensão minuciosa do ambiente interno.

Assim, diferentemente do trabalho de outros autores, que estruturam suas fases a partir da pesquisa-ação, esta investigação organiza suas etapas de acordo com a Metodologia da Relação de Relações Públicas (MRRP), apresentada na seção 2.2.1, complementada pela pesquisa-ação para fins de coleta de dados. Adotaremos a MRRP como base tanto para o diagnóstico quanto para o plano de ação, retomando aqui apenas a operacionalização neste estudo específico.

Ademais, a perspectiva adotada neste estudo confere com o que Stringer (1996) discute, ao afirmar que o processo de coleta de dados pode ser por meio tanto de técnicas

qualitativas quanto quantitativas. Dessa forma, lançaremos mão dessas duas técnicas. Em segundo plano, faremos uso de uma segunda metodologia, a pesquisa-ação, que servirá como suporte para a coleta e análise participativa.

#### 4.1 TIPOS DE PESQUISA

A pesquisa foi orientada pela MRRP, apresentada na seção 2.2.1, que serviu como eixo metodológico central do trabalho, pois permitiu compreender em profundidade como está estruturada (ou desestruturada) a comunicação interna da FullContabil, e como ela pode ser transformada estrategicamente.

A pesquisa iniciou-se pela fase diagnóstica, momento em que foram levantadas informações essenciais para embasar o plano de ação. Os três níveis de análise que compõem essa fase foram identificados sobretudo por meio das entrevistas estruturadas, que permitiram entender como os colaboradores percebem a comunicação interna atualmente, quais práticas consideram desejáveis e quais expectativas projetam para o futuro. Portanto, embora a MRRP seja a base estratégica do diagnóstico, ela não se configura como instrumento de coleta de dados, mas sim de um modelo analítico orientador. , cuja aplicação prática nesta pesquisa é detalhada nos subtópicos a seguir.

#### 4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Nesta etapa, a coleta de dados contou com a participação voluntária dos colaboradores e do diretor da organização, aplicada por meio de dois formulários diferentes, desenvolvidos conforme as características de cada público. Desse modo, a pesquisa alcançou 20 respondentes dos colaboradores, o que equivale a cerca de 91% do quadro de funcionários da organização, além da resposta do gestor. Os questionários foram dispostos de forma *online*, com foco no maior alcance dos respondentes e na precisão para coleta de dados, bem como para preservar o anonimato dos participantes e a confidencialidade das informações obtidas.

O formulário proposto para os colaboradores teve como objetivo entender suas percepções sobre a comunicação interna, o fluxo de informações, a cultura organizacional e o relacionamento interpessoal. O segundo formulário, no entanto, foi direcionado para o gestor. Nele, buscou-se identificar uma visão mais aprofundada em relação a processos

comunicacionais internos, as expectativas relacionadas à melhoria da comunicação interna e o relacionamento com as equipes.

#### 4.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Com o intuito de dar profundidade e descobrir os níveis de relação, optou-se pela adoção de uma metodologia complementar, a pesquisa-ação, como suporte para a coleta de dados, garantindo-se um diagnóstico mais preciso e voltado à realidade da FullContabil.

De acordo com Thiollent (1998), a pesquisa ação é uma metodologia de pesquisa social realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. Destarte, essa pesquisa possui uma abordagem qualitativa, nos permitindo um entendimento mais detalhado do contexto interno da organização-cliente, e por conseguinte, um caráter explicativo dos fenômenos aqui estudados. Por fim, os dados coletados serão analisados seguindo o raciocínio interpretativo sugerido pela MRRP, ligando as evidências empíricas aos três níveis de relação (real, ideal e aspiracional).

O Quadro abaixo mostra a classificação das etapas da pesquisa-ação com seus respectivos instrumentos a serem utilizados.

Quadro 1 – Etapas da Pesquisa-Ação

| ETAPAS               | INSTRUMENTOS APLICADOS                                                                                                                                                                              |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fase de exploração   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise documental</li> <li>- Levantamento dos canais formais</li> <li>- Observação direta / participante</li> <li>- Questionários estruturados</li> </ul> |
| Fase de planejamento | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Panorama da relação</li> <li>- Alinhamento de expectativas</li> </ul>                                                                                      |
| Fase de ação         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produção do plano de comunicação</li> </ul>                                                                                                                |

Fonte: autora (2026)

#### 4.3.1 Fase da exploração

Nesta fase, buscou-se compreender os níveis de relação da FullContabil com seus públicos internos, os quais estão elencados como níveis: real, ideal e aspiracional. Para isso, foram traçadas algumas estratégias para entender as perspectivas tanto dos colaboradores, quanto da direção. Importa informar que, como foram adotadas duas metodologias, trabalhou-se com os métodos qualitativo e quantitativo, tratando-se de pesquisas, entrevistas, observações e, até mesmo análise documental, para mapear percepções e interesses.

Os três níveis propostos pela MRRP (real, ideal e aspiracional) foram identificados principalmente por meio das entrevistas estruturadas, que permitiram compreender como os colaboradores percebem a comunicação interna atualmente, quais práticas consideram desejáveis e quais expectativas projetam para o futuro. Como já mencionado, a MRRP orienta a análise, mas não figura como instrumento de coleta de dados.

Assim, foram utilizados os seguintes instrumentos para observar e compreender o ambiente interno da organização-cliente:

A) Questionários estruturados com colaboradores e direção, para entender suas percepções, dificuldades, expectativas e sugestões sobre a comunicação interna;



B) Observação participante, já que a pesquisadora está diretamente envolvida na organização e acompanha de perto os fluxos e ruídos comunicacionais do dia a dia;

C) Análise documental, incluindo e-mails, murais, pesquisas internas, mensagens no WhatsApp e outros registros usados nos canais internos;

Quadro 2 - Perguntas para os colaboradores

| NÍVEL DA RELAÇÃO | PERGUNTA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nível Real       | <p>1. Como você descreveria a comunicação interna da FullContabil no seu dia a dia?</p> <p><input type="radio"/> Clara e organizada</p> <p><input type="radio"/> Clara, mas pouco organizada</p> <p><input type="radio"/> Confusa, mas constante</p> <p><input type="radio"/> Confusa e pouco constante</p> <p><input type="radio"/> Não saberia avaliar</p> <p>2. Você conhece a missão, visão e os valores da FullContabil?</p> <p><input type="radio"/> Sim, conheço bem</p> <p><input type="radio"/> Conheço parcialmente</p> <p><input type="radio"/> Já ouvi falar, mas não lembro</p> <p><input type="radio"/> Não conheço</p> <p>3. Por quais meios você conheceu a missão, visão e os valores da empresa?</p> <p><input type="radio"/> Integração</p> <p><input type="radio"/> Liderança</p> <p><input type="radio"/> Comunicação Interna</p> <p><input type="radio"/> Redes Sociais</p> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p><input type="checkbox"/> Colegas</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca tive contato</p> <p><input type="checkbox"/> Outro</p> <p>4. Na sua percepção, a missão, visão e os valores da FullContabil são vivenciados no dia a dia da empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Em partes</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p><input type="checkbox"/> Não saberia avaliar</p> <p>5. Como você descreveria a cultura da empresa em poucas palavras?</p> <p>6. Por quais canais você costuma receber informações internas?</p> <p><input type="checkbox"/> Whatsapp</p> <p><input type="checkbox"/> Comunicação verbal e direta</p> <p><input type="checkbox"/> Email corporativo</p> <p><input type="checkbox"/> Reuniões</p> <p><input type="checkbox"/> Outro:</p> <p>7. Você já teve alguma dificuldade em entender, acessar ou receber informações importantes?</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Raramente</p> <p><input type="checkbox"/> Às vezes</p> <p><input type="checkbox"/> Frequentemente</p> <p><input type="checkbox"/> Sempre</p> <p>8. Quando isso acontece, qual costuma</p> |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>ser o principal motivo?</p> <p><input type="checkbox"/> Informação chega incompleta</p> <p><input type="checkbox"/> Informação chega atrasada</p> <p><input type="checkbox"/> Informação chega por muitos canais diferentes</p> <p><input type="checkbox"/> Informação não chega para todos</p> <p><input type="checkbox"/> Falta clareza na mensagem</p> <p><input type="checkbox"/> Outro</p> <p>9. Como você avalia a relação entre os colaboradores da empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Muito boa</p> <p><input type="checkbox"/> Boa</p> <p><input type="checkbox"/> Regular</p> <p><input type="checkbox"/> Ruim</p> <p><input type="checkbox"/> Muito ruim</p> <p>10. Você sente que existem barreiras entre departamentos?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Em partes</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p>11. Os eventos e ações internas promovidos pela empresa contribuem para seu sentimento de pertencimento?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Em partes</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p>12. Como você avalia seu nível de engajamento com a empresa?</p> |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             | <input type="radio"/> Muito engajado (a)<br><input type="radio"/> Engajado (a)<br><input type="radio"/> Pouco engajado (a)<br><input type="radio"/> Desengajado (a)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Nível Ideal | <p>13. Você acredita que a comunicação interna da empresa deveria passar por melhorias?</p> <p><input type="radio"/> Sim<br/> <input type="radio"/> Não<br/> <input type="radio"/> Em partes</p> <p>14. Você sente que o Whatsapp é uma forma conveniente de receber informações? Ou você acredita que a comunicação deva ser centralizada por meio de uma rede corporativa (intranet)?</p> <p>15. Qual dessas características você considera MAIS importante para melhorar a comunicação interna?</p> <p><input type="radio"/> Clareza das informações<br/> <input type="radio"/> Organização dos canais<br/> <input type="radio"/> Frequência adequada<br/> <input type="radio"/> Rapidez no repasse<br/> <input type="radio"/> Padronização dos comunicados<br/> <input type="radio"/> Outro:</p> <p>16. Na sua opinião, como a liderança deveria se comunicar com os</p> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>colaboradores?</p> <p><input type="checkbox"/> Mais próxima</p> <p><input type="checkbox"/> Mais transparente</p> <p><input type="checkbox"/> Mais participativa</p> <p><input type="checkbox"/> Mais objetiva</p> <p><input type="checkbox"/> Mais frequente</p> <p><input type="checkbox"/> Do jeito que já são</p> <p>17. Para você, as ações internas deveriam ser:</p> <p><input type="checkbox"/> Mais frequentes</p> <p><input type="checkbox"/> Menos frequentes e mais objetivas</p> <p><input type="checkbox"/> Do jeito que já são</p> <p><input type="checkbox"/> Outro:</p> <p>18. Que tipo de reconhecimento gostaria de receber com mais frequência?</p> <p><input type="checkbox"/> Feedbacks</p> <p><input type="checkbox"/> Reconhecimento público</p> <p><input type="checkbox"/> Premiações</p> <p><input type="checkbox"/> Celebração de conquistas</p> <p><input type="checkbox"/> Outro</p> |
|  | <p>19. Como você gostaria que fosse a cultura de relacionamento dentro da FullContabil daqui a seis meses ou um ano?</p> <p><input type="checkbox"/> Mais colaborativa</p> <p><input type="checkbox"/> Mais próxima entre equipes</p> <p><input type="checkbox"/> Mais aberta ao diálogo</p> <p><input type="checkbox"/> Mais organizada</p> <p><input type="checkbox"/> Já atende às expectativas</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Nível Aspiracional</p> | <p>20. O que faria você se sentir mais conectado(a) à empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>( ) Reconhecimento</li><li>( ) Transparência</li><li>( ) Mais momentos de troca entre colegas</li><li>( ) Mais diálogo com a liderança</li><li>( ) Propósito da empresa</li><li>( ) Desenvolvimento profissional</li><li>( ) Já me sinto integrado(a)</li></ul> <p>21. Em qual momento da sua trajetória na FullContabil você acredita que uma experiência melhor de comunicação teria feito mais diferença?</p> <p>22. Existe alguma prática de comunicação de outra empresa (ou até pessoal sua) que você considera boa e acha que poderia ser aplicada aqui?</p> <p>23. Que tipo de experiência você gostaria que a comunicação interna proporcionasse?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>( ) Mais momentos de escuta/feedbacks</li><li>( ) Mais reconhecimento</li></ul> |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |                                                                                                                                                                                                                         |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <input type="checkbox"/> Mais interação entre colaboradores<br><input type="checkbox"/> Mais treinamentos<br><input type="checkbox"/> Mais proximidade com a liderança<br><input type="checkbox"/> Não vejo necessidade |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Autora (2026)

Quadro 3 - Perguntas para o gestor

| NÍVEL DA RELAÇÃO | PERGUNTA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | <p>1. Como você avalia a comunicação interna da empresa atualmente?</p> <p><input type="checkbox"/> Muito boa<br/> <input type="checkbox"/> Boa<br/> <input type="checkbox"/> Regular<br/> <input type="checkbox"/> Ruim<br/> <input type="checkbox"/> Muito ruim</p> <p>2. Quais você considera os principais pontos fortes da comunicação interna hoje?</p> <p><input type="checkbox"/> Agilidade no repasse das informações<br/> <input type="checkbox"/> Proximidade com as equipes<br/> <input type="checkbox"/> Clareza das orientações<br/> <input type="checkbox"/> Uso adequado dos canais<br/> <input type="checkbox"/> Não identifico pontos fortes</p> <p>3. Quais você considera os principais pontos críticos da comunicação interna hoje?</p> |

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nível Real | <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Falta de alinhamento entre setores</li><li><input type="checkbox"/> Ruídos na interpretação das mensagens</li><li><input type="checkbox"/> Sobrecarga de informações</li><li><input type="checkbox"/> Dificuldade de retorno/feedback</li><li><input type="checkbox"/> Não identifico pontos críticos</li></ul> <p>4. Quais canais você considera mais eficientes hoje para comunicar decisões e orientações?</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> WhatsApp</li><li><input type="checkbox"/> E-mail</li><li><input type="checkbox"/> Reuniões presenciais</li><li><input type="checkbox"/> Reuniões <i>online</i></li><li><input type="checkbox"/> Comunicados informais</li></ul> <p>5. Como você avalia a resposta dos colaboradores aos comunicados e orientações internas?</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Muito positiva</li><li><input type="checkbox"/> Positiva</li><li><input type="checkbox"/> Regular</li><li><input type="checkbox"/> Pouco engajada</li><li><input type="checkbox"/> Não saberia avaliar</li></ul> <p>6. Na sua percepção, existe abertura suficiente para diálogo e troca entre liderança e colaboradores?</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Sim</li><li><input type="checkbox"/> Em partes</li><li><input type="checkbox"/> Não</li></ul> |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | <p>7. Na sua percepção, os colaboradores conhecem e vivenciam a missão, visão e os valores da empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim, conhecem e vivenciam</p> <p><input type="checkbox"/> Conhecem, mas não vivenciam plenamente</p> <p><input type="checkbox"/> Conhecem parcialmente</p> <p><input type="checkbox"/> Não conhecem</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>Nível Ideal</p> | <p>8. Na sua opinião como gestor, uma comunicação interna ideal para a FullContabil deveria ser:</p> <p><input type="checkbox"/> Clara e objetiva</p> <p><input type="checkbox"/> Organizada e padronizada</p> <p><input type="checkbox"/> Ágil no repasse das informações</p> <p><input type="checkbox"/> Transparente</p> <p><input type="checkbox"/> Próxima das equipes</p> <p>9. Quais critérios você considera essenciais para que o fluxo de comunicação seja eficiente e seguro?</p> <p><input type="checkbox"/> Clareza das informações</p> <p><input type="checkbox"/> Definição de responsáveis</p> <p><input type="checkbox"/> Uso adequado dos canais</p> <p><input type="checkbox"/> Registro formal das decisões</p> <p><input type="checkbox"/> Retorno/feedback das equipes</p> <p><input type="checkbox"/> Controle de informações sensíveis</p> <p>10. No futuro, como os canais de comunicação interna deveriam estar organizados?</p> <p><input type="checkbox"/> Bem definidos, com finalidade específica</p> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p> <input type="checkbox"/> Poucos canais, para evitar ruídos<br/> <input type="checkbox"/> Centralizados em um canal principal<br/> <input type="checkbox"/> Do jeito que já são         </p> <p>11. Como você imagina a relação entre liderança e colaboradores daqui a 6 meses ou 1 ano?</p> <p> <input type="checkbox"/> Mais aberta ao diálogo<br/> <input type="checkbox"/> Mais participativa<br/> <input type="checkbox"/> Mais objetiva<br/> <input type="checkbox"/> Do jeito que já é         </p> <p>12. Futuramente, você acredita que os momentos de convivência deveriam ocorrer:</p> <p> <input type="checkbox"/> Com frequência definida<br/> <input type="checkbox"/> De forma pontual, conforme necessidade<br/> <input type="checkbox"/> Integrados às rotinas da empresa<br/> <input type="checkbox"/> Não deveriam fazer parte da comunicação interna         </p> <p>13. Existe algum modelo de comunicação organizacional que você admira, já viu funcionar ou gostaria de se aproximar? Caso sim, explique.</p> |
|  | <p>14. Na sua visão, qual a importância dos momentos de convivência para a</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Nível Aspiracional</p> | <p>comunicação interna e o relacionamento entre as equipes?</p> <p><input type="checkbox"/> Muito importantes</p> <p><input type="checkbox"/> Importantes</p> <p><input type="checkbox"/> Pouco importantes</p> <p><input type="checkbox"/> Não considero relevantes</p> <p>15. Com a melhoria da comunicação interna, quais resultados você espera alcançar?</p> <p><input type="checkbox"/> Maior alinhamento entre equipes</p> <p><input type="checkbox"/> Redução de ruídos e retrabalho</p> <p><input type="checkbox"/> Mais engajamento dos colaboradores</p> <p><input type="checkbox"/> Melhoria do clima organizacional</p> <p><input type="checkbox"/> Maior produtividade</p> <p><input type="checkbox"/> Fortalecimento da cultura organizacional</p> <p>16. Quais mudanças você considera prioritárias e viáveis para os próximos meses?</p> <p><input type="checkbox"/> Organização dos canais</p> <p><input type="checkbox"/> Padronização dos comunicados</p> <p><input type="checkbox"/> Criação de momentos de alinhamento</p> <p><input type="checkbox"/> Definição de fluxos e responsáveis</p> <p><input type="checkbox"/> Capacitação interna em comunicação</p> <p>17. Quais mudanças você acredita que exigem mais tempo ou recursos para</p> |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>serem implementadas?</p> <p><input type="checkbox"/> Implantação de plataforma interna</p> <p><input type="checkbox"/> Mudança cultural mais ampla</p> <p><input type="checkbox"/> Estruturação formal da comunicação interna</p> <p><input type="checkbox"/> Desenvolvimento de políticas internas</p> <p><input type="checkbox"/> Não identifico mudanças de longo prazo</p> <p>18. No futuro, como você imagina que a liderança deve atuar na comunicação interna?</p> <p><input type="checkbox"/> De forma mais próxima e participativa</p> <p><input type="checkbox"/> Como mediadora dos fluxos de informação</p> <p><input type="checkbox"/> De forma estratégica e orientadora</p> <p><input type="checkbox"/> Do jeito que já atua</p> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Autora (2026)

#### 4.3.2 Fase do planejamento

Este momento teve o diagnóstico como ponto de partida, fornecendo o conhecimento necessário para as próximas etapas deste projeto. Nessa fase, os dados obtidos no estágio anterior foram organizados, interpretados e alinhados às necessidades da FullContabil.

Desse modo, foram realizadas reuniões com a direção da empresa, a fim de confirmar as percepções encontradas e discutir a viabilidade de ações futuras. O planejamento assume, dessa maneira, um caráter estratégico, possibilitando a identificação dos principais problemas de comunicação interna, refinando os níveis da relação (real, ideal e aspiracional) e estruturando os eixos que guiaram o Plano de Comunicação Interna.

### **4.3.3 Fase da ação**

Esta fase representa a parte prática deste projeto experimental. Assim, serão implementadas ações que façam sentido ao ambiente interno da organização-cliente, servindo também como resposta aos problemas detectados na fase diagnóstica da MRRP e da Pesquisa-Ação.

Com base nas etapas anteriores e, tendo como ponto de partida a resposta metodológica construída por meio das evidências encontradas na fase exploratória, propõe-se um plano de comunicação interna para a organização-cliente. O plano integra o produto comunicacional do projeto e se materializa na ação planejada, apresentando recomendações estratégicas para aprimorar os fluxos, diretrizes e práticas de comunicação interna.

## **5 PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA A FULLCONTABIL - PROJETO EXPERIMENTAL**

A proposta de solução deste projeto foi construída a partir da segunda etapa da Metodologia da Relação de Relações Públicas (MRRP), que trata da elaboração do plano de ação da relação, nesse contexto, um plano de comunicação interna para a organização-cliente. Após a realização do diagnóstico que deixou bem nítido o estado atual da comunicação interna da FullContabil, suas falhas, potencialidades e expectativas, foi possível desenhar uma proposta estratégica coerente com o cenário observado.

Essa etapa busca organizar ações concretas e aplicáveis à realidade da organização, sempre levando em conta os dados levantados e os princípios da MRRP, como empatia, escuta ativa, legitimidade, transparência e confiança. O plano de ação irá propor melhorias que vão, desde a criação ou reestruturação de canais de comunicação, até rotinas, práticas e conteúdos que possam aproximar mais a equipe, fortalecer vínculos e tornar o ambiente interno mais colaborativo e alinhado com os valores da organização.

Informa-se que a proposta não se limita à indicação de ferramentas, mas orienta ações estratégicas e aplicáveis. Essa etapa se apoia no diagnóstico realizado para estruturar ações viáveis e alinhadas à realidade da FullContabil, sem exigir a aplicação imediata da solução. Dessa forma, o plano se mantém consistente com a proposta metodológica e entrega à organização um caminho possível para melhorar seus relacionamentos internos de forma estruturada e dialógica, considerando os recursos disponíveis e o contexto organizacional atual.

## 5.1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO

Esta proposta de desenvolvimento de projeto experimental tem como cliente-organização a FullContabil, empresa de contabilidade com mais de 10 anos de atuação no mercado, localizada em São Luís – MA. Especializada em contabilidade consultiva, a organização atende, principalmente, a micro e pequenas empresas, oferecendo serviços voltados à auditoria tributária, gestão financeira e empresarial, com foco na entrega de soluções que vão além do cumprimento de obrigações fiscais, se destacando como um parceiro estratégico para seus clientes.

## 5.2 BRIEFING FUNDAMENTADO

Este *briefing* fundamentado foi elaborado com o objetivo de apresentar a organização-cliente e contextualizar o ambiente em que o projeto será implementado, sendo desenvolvido por meio de consulta a documentos internos da FullContabil, bem como pela vivência da pesquisadora como integrante da equipe. Essa inserção no ambiente organizacional, característica da pesquisa-ação, possibilita uma leitura aprofundada da trajetória, da cultura e dos desafios comunicacionais da organização.

### 5.2.1 Sobre a organização

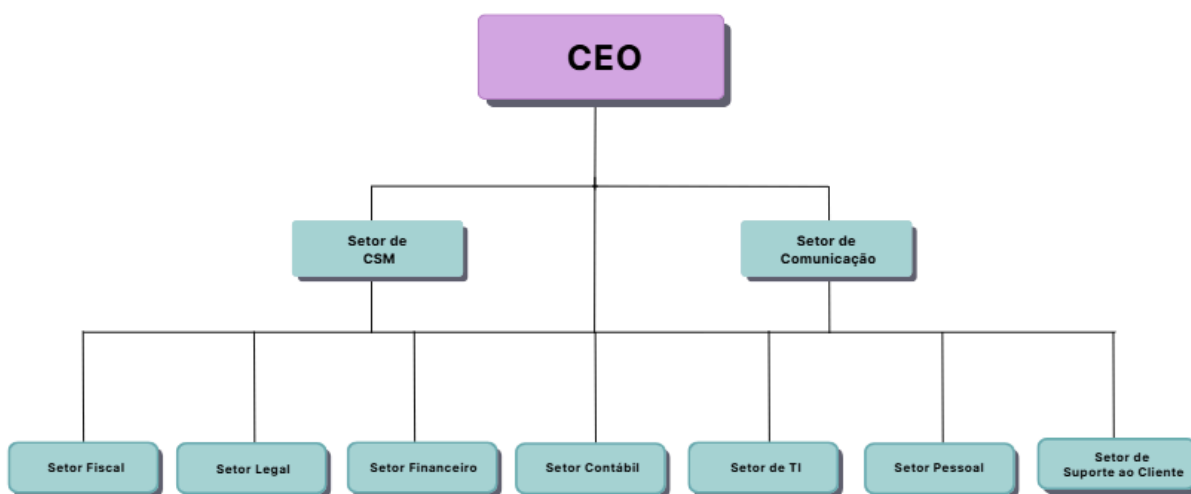
A organização - cliente em que a pesquisa foi aplicada trata-se da FullContabil, um escritório de contabilidade localizado no bairro São Francisco, na cidade de São Luís - MA. Fundada em 2012, inicialmente com o nome ProContabil, em 2023, passou por um rebranding que marcou uma nova fase da empresa, com a mudança do nome, da identidade visual e do posicionamento. A transformação para FullContabil veio para refletir um momento de amadurecimento, mais alinhado com o que a empresa se tornou.

A FullContabil atende, atualmente, mais de 200 clientes de diferentes segmentos como, por exemplo, comércios, clínicas médicas, construtoras, postos de combustíveis, prestadoras de serviços etc. Com uma proposta de contabilidade consultiva, a organização tem como missão “o oferecimento de soluções contábeis inovadoras e personalizadas, visando ao sucesso e ao crescimento dos clientes” (FullContabil, 2021).

Já a visão institucional é “ser reconhecida como a principal referência em excelência contábil, proporcionando resultados excepcionais e contribuindo para o sucesso dos negócios dos clientes” (FullContabil, 2021). Além disso, a organização estabelece como valores “o compromisso com a ética, a transparência, a excelência no atendimento, a parceria de longo prazo com os clientes e a busca constante por inovação e aprimoramento”(FullContabil, 2021). Assim, a empresa se destaca por utilizar as melhores ferramentas tecnológicas para otimizar processos, garantir atendimento ágil e oferecer soluções adaptáveis e eficientes.

Mesmo sendo um escritório de pequeno porte, a estrutura é bem definida, com nove setores, entre os quais estão: o setor fiscal, setor legal, setor financeiro, setor de departamento pessoal, setor de suporte ao cliente, setor de *csn*, setor contábil, setor de TI e setor de comunicação.

Figura 2 – Organograma da FullContabil



Fonte: Reprodução pela autora (2026)

Na estrutura organizacional da empresa, a comunicação interna acontece de forma descentralizada e com ações pontuais, como produção de mural de avisos *online* (por meio de mensagens de grupo via Whatsapp), realização de reuniões semanais (FullConecta), realização de celebrações mensais (FullCelebra) e alguns de eventos temáticos esporádicos, como confraternizações e palestras relacionadas a datas como, por exemplo, Dia Internacional da Mulher. Tais iniciativas, apesar de positivas, não são realizadas de forma contínua, o que acaba prejudicando a consistência, o sentimento de pertencimento dos colaboradores e a cultura organizacional que vem sendo construída. A partir dessa lacuna, elaborou-se este projeto.

A comunicação interna ocorre, principalmente de forma *online* pelo grupo geral no Whatsapp (Figura 3), onde são veiculadas informações e comunicados. Além disso, grande parte dos setores possuem seus próprios grupos onde são divulgadas informações a respeito de clientes do departamento, em específico. Geralmente o gestor possui acesso a todos os grupos.

Figura 3 - Grupo da FullContabil no Whatsapp com todos os colaboradores



Fonte: Print feito pela autora (2026)

### 5.3 JUSTIFICATIVA

Com base nas informações levantadas a partir dos formulários, fica nítido que a comunicação interna da organização acontece principalmente de forma direta e informal, contribuindo para a agilidade no dia a dia da operação, por outro lado, tal fator demonstra fragilidade tanto na organização dos fluxos, quanto na padronização dos canais e na clareza quanto à priorização das informações.

Observou-se, ainda, um desalinhamento pontual entre a percepção da gestão e a vivência dos colaboradores no que se refere à efetividade da comunicação interna, especialmente no que diz respeito à compreensão, ao registro e ao acompanhamento dos comunicados institucionais. Apesar de um ambiente interno marcado por relações colaborativas e boa convivência, identificou-se a necessidade de ampliar e sistematizar



momentos de alinhamento, diálogo e escuta, bem como de fortalecer a comunicação relacionada à cultura organizacional, notadamente à missão, à visão e aos valores da empresa.

Desse modo, o diagnóstico revela a existência de um ambiente positivo e favorável à implementação de melhorias, ao mesmo passo em que apresenta a necessidade de um plano de comunicação interna estruturado, capaz de organizar os fluxos informacionais, reduzir ruídos comunicacionais e alinhar a comunicação às estratégias e aos objetivos organizacionais da FullContabil.

#### 5.4 OBJETIVO GERAL

Estruturar a comunicação interna da FullContabil, por meio de um planejamento estratégico, desenvolvendo um ecossistema com canais e ações, a fim de consolidar a cultura institucional e consolidar os vínculos internos.

#### 5.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Organizar os fluxos e canais de comunicação interna, estabelecendo padrões e critérios claros de uso e prioridade das informações;
- Reduzir ruídos comunicacionais e retrabalho, por meio da formalização de demandas e solicitações entre setores, garantindo a rastreabilidade das informações;
- Fortalecer o vínculo entre colaboradores e gestão, por meio de espaços de escuta;
- Ampliar o reconhecimento e a vivência da missão, visão e valores da FullContabil entre os colaboradores, conectando-os aos objetivos estratégicos da organização.

#### 5.6 METAS

As metas deste plano de comunicação interna têm como objetivo transformar as informações do diagnóstico em resultados tangíveis, contribuindo para a organização dos fluxos comunicacionais, o fortalecimento do relacionamento entre gestão e colaboradores e a consolidação da identidade organizacional no cotidiano da empresa.

Dessa maneira, optou-se por elaborar as metas de acordo com o modelo SMART, a sigla vem do inglês e representa: Specific (específico), Measurable (mensurável), Achievable

(alcançável), Realistic (realista) e Time-bound (temporal). Esta metodologia de gestão é utilizada para criar metas claras e executáveis, garantindo que cada ação deste plano seja acompanhada e avaliada de forma objetiva. O Quadro abaixo detalha as metas a serem alcançadas no final deste projeto.

Quadro 4 – Metas SMART

| OBJETIVO                                                                                                                  | META                                                               | PRAZO              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Implantar o Viva Engage como principal canal de comunicação interna                                                       | Atingir 100% dos colaboradores                                     | 30 dias            |
| Reduzir as demandas informais no WhatsApp                                                                                 | redução perceptível em até 60 dias                                 | 2 meses            |
| Aplicar o sistema de classificação por cores (verde, amarelo, vermelho) em todos os canais internos, com foco no whatsapp | Aumentar a compreensão de 80% dos colaboradores após o 1º mês      | 30 dias            |
| Realizar 2 edições de almoço trimestral de integração (setembro e dezembro)                                               | Alcançar a participação mínima de 80% dos colaboradores por edição | a partir do 2º mês |
| Engajar os colaboradores por meio de dinâmicas                                                                            | Mínimo de 70% de participação                                      | semanal            |
| Elevar o reconhecimento espontâneo da MVV pelos colaboradores                                                             | Aumento de pelo menos 60% do reconhecimento                        | 6 meses            |
| Percepção de clareza nos                                                                                                  | Média igual ou                                                     |                    |

|                                                                             |                                                                |                             |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| comunicados                                                                 | superior a 4,0                                                 | 6 meses                     |
| Veicular boletim mensal<br>(FC News)                                        | Obter índice mínimo<br>de leitura de 80 %                      | Mensal                      |
| Produzir e distribuir o<br>Manual do Colaborador,<br>com foco em onboarding | Taxa de entrega do<br>manual a 100% dos<br>novos colaboradores | 30 dias<br>após<br>admissão |

Fonte: Autora (2026)

## 5.7 ETAPAS E INSTRUMENTOS

De acordo com as metodologias adotadas neste projeto experimental, a pesquisa foi desenvolvida em etapas articuladas, que permitiram a compreensão do cenário comunicacional da organização-cliente e a elaboração de uma proposta de intervenção coerente com a realidade analisada.

A primeira etapa diz respeito ao diagnóstico da comunicação interna, realizado por meio da aplicação de questionários aplicados *via google forms*, direcionados aos colaboradores e à direção da FullContabil. Esses instrumentos possibilitaram a coleta de dados quantitativos e qualitativos acerca das concepções, práticas, dificuldades e expectativas relacionadas à comunicação interna, ao relacionamento entre equipes e à cultura organizacional.

Na etapa seguinte, realizou-se a análise e a interpretação dos dados coletados, utilizando como base analítica a Metodologia da Relação de Relações Públicas (MRRP), principalmente no que se refere à identificação dos níveis real, ideal e aspiracional da relação. Essa análise possibilitou a sistematização das informações obtidas, bem como a identificação de fragilidades, potencialidades e pontos críticos da comunicação interna da organização.

Em suma, a partir dos resultados do diagnóstico e da análise dos níveis da relação, foi realizada a fase de planejamento, na qual foram definidos os eixos estratégicos e estruturado o plano de ação do projeto. Nessa etapa, buscou-se alinhar as propostas de intervenção às necessidades identificadas, respeitando a cultura organizacional da FullContabil e a viabilidade de implementação das ações recomendadas.

## 5.8 GESTÃO: DIAGNÓSTICO, PLANO DE AÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO

Esta seção apresenta a gestão do projeto experimental, reunindo o diagnóstico da comunicação interna, o plano de ação proposto, as diretrizes para implementação e os critérios de avaliação das ações sugeridas. A estrutura está alinhada aos princípios da pesquisa-ação, de modo que articula investigação, intervenção e reflexão sobre a prática organizacional.

### 5.8.1 Diagnóstico

O diagnóstico revelou que a comunicação interna da FullContabil é percebida como ágil e acessível, porém marcada pela ausência de critérios claros quanto à organização dos canais e à priorização das informações. Notou-se, ainda, o domínio de canais informais, principalmente o WhatsApp, o que colabora para a rapidez na circulação das mensagens, por outro lado, acaba gerando ruídos, insegurança informacional e dificuldades na identificação do grau de urgência dos comunicados.

Ademais, foram observadas diferenças de percepção entre colaboradores e direção, sobretudo no que diz respeito à organização dos fluxos comunicacionais e à sistematização dos momentos de interação e alinhamento interno. No que tange à cultura organizacional, verificou-se que a missão, visão e valores são reconhecidos, porém ainda pouco incorporados no dia a dia da organização.

#### 5.8.1.1 Principais achados da pesquisa

As informações obtidas nesta fase compõem a base empírica do diagnóstico, sendo interpretadas de acordo com a Metodologia da Relação de Relações Públicas, tendo em vista os níveis real, ideal e aspiracional. Os principais achados são sistematizados no Quadro X, apresentado a seguir, enquanto os dados quantitativos completos encontram-se disponíveis nos apêndices ao final deste trabalho.

Quadro 5 – Diagnóstico de Comunicação Interna da FullContabil

| ASPECTO<br>AVALIADO | RESULTADO DA<br>PESQUISA | O QUE ISSO REVELOU? |
|---------------------|--------------------------|---------------------|
|---------------------|--------------------------|---------------------|

|                                    |                                                                     |                                                                                     |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Comunicação interna                | <b>45%</b> consideram clara, mas pouco organizada                   | A comunicação acontece, porém falta estrutura e padronização                        |
| Missão, visão e valores            | <b>50%</b> conhecem apenas parcialmente                             | Há necessidade de fortalecer a cultura organizacional                               |
| Vivência dos valores               | Apenas <b>35%</b> afirmam que os valores são plenamente vivenciados | A comunicação está concentrada em um canal informal                                 |
| Principal canal                    | <b>60%</b> utilizam o WhatsApp                                      | Existe uma distância entre o discurso institucional e a percepção dos colaboradores |
| Acesso às informações              | <b>45%</b> relatam dificuldades às vezes ou frequentemente          | Os fluxos comunicacionais precisam ser organizados                                  |
| Relacionamento entre colaboradores | <b>85%</b> avaliam como bom ou muito bom                            | O clima é positivo e favorece a implementação das ações propostas                   |

Fonte: Autora (2026)

#### A) Análise do nível real da relação

O nível real da relação está relacionado ao modo como a comunicação interna acontece atualmente na FullContabil, tendo em vista as perspectivas tanto dos colaboradores quanto da gestão da organização.

Com base nas informações coletadas, compreende-se que a comunicação interna é percebida pelos colaboradores como moderadamente clara, entretanto pouco estruturada. A utilização de canais informais, como o Whatsapp e a comunicação verbal direta são os que mais se destacam, contribuindo para a fluidez no repasse das informações. Por outro lado, esse mesmo fator acaba produzindo alguns impasses específicos de acesso, compreensão e registro de comunicados relevantes. Esse achado dialoga diretamente com o que Curvello

(2012) propõe ao definir a comunicação interna como um conjunto de ações coordenadas com o objetivo de manter coesão em torno de valores compartilhados. Na FullContabil, a coesão existe no nível relacional (o ambiente é próximo e colaborativo), mas ainda não se sustenta em fluxos coordenados, o que fragiliza justamente a dimensão estratégica que Marchiori (2008) atribui à comunicação interna.

A direção, no entanto, entende a comunicação interna como funcional e eficiente em relação à realização das demandas do dia a dia. Porém, ao comparar as respostas dos colaboradores com as da direção, observa-se um desnivelamento quanto à organização dos fluxos comunicacionais, visto que a maioria dos colaboradores menciona ruídos comunicacionais e falta de segurança no repasse das informações, problemas estes que não são percebidos na mesma proporção pela direção. O Quadro 6 sistematiza esse comparativo, contrapondo a percepção dos colaboradores à da gestão em cada aspecto avaliado, e permite visualizar com mais clareza os pontos de convergência entre ambas as perspectivas.

Quadro 6 – Percepções dos colaboradores x percepções do gestor

| ASPECTO AVALIADO       | COLABORADORES                                                       | GESTOR                                                | ANÁLISE                                                              |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Comunicação interna    | Considerada clara, mas pouco organizada<br><b>(45%)</b>             | Reconhece necessidade de estruturar os processos      | Há convergência entre as percepções                                  |
| Canais de comunicação  | Predominância do WhatsApp <b>(60%)</b>                              | Reconhece excesso de dependência dos canais informais | Justifica a reorganização dos canais                                 |
| Cultura organizacional | Apenas <b>35%</b> afirmam que os valores são plenamente vivenciados | Deseja fortalecer a cultura e o alinhamento           | A gestão identifica a mesma necessidade apontada pelos colaboradores |

|                    |                                                              |                                                      |                                                            |
|--------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Liderança          | Apenas <b>35%</b> percebem os valores plenamente vivenciados | Interesse em fortalecer a comunicação com as equipes | Existe abertura para implantação das ações                 |
| Comunicação futura | Buscam mais organização, clareza e integração                | Busca uma comunicação mais estratégica               | Os objetivos da gestão e dos colaboradores são compatíveis |

Fonte: Autora (2026)

Esse desnivelamento de percepção não é um dado isolado: ele revela um padrão característico de organizações em que a comunicação ainda opera de forma predominantemente informal e verticalizada, como descreve Torquato (1986) ao tratar da comunicação administrativa como base operacional que sustenta a comunicação interna. Quando essa base carece de padronização, a gestão tende a avaliar a comunicação pelo resultado imediato (as demandas são cumpridas), enquanto os colaboradores a avaliam pelo processo (como e com que clareza a informação chega até eles). Essa diferença de critério ajuda a explicar por que os dois públicos, mesmo compartilhando um ambiente de trabalho positivo, chegam a leituras distintas sobre a mesma realidade comunicacional.

No que tange ao relacionamento interpessoal, tanto os colaboradores quanto a gestão relatam a existência de um ambiente colaborativo e de boa convivência. Apesar disso, os colaboradores apontam que os espaços de interação e alinhamento são pontuais, já a gestão admite a necessidade de maior organização desses momentos, principalmente para alinhar as equipes e setores. Essa observação corrobora com a ideia proposta por Chiavenato (2006), sobre o clima organizacional como atmosfera psicológica percebida pelos indivíduos: o clima positivo identificado na pesquisa não decorre de uma política estruturada de comunicação, mas sim das relações interpessoais construídas informalmente no dia a dia, o que torna esse ativo relacional vulnerável a mudanças de equipe, crescimento da organização ou rotatividade, caso não seja institucionalizado.

Em relação à cultura organizacional, percebe-se uma dissidência entre colaboradores e diretor no reconhecimento de que a missão, visão e valores não estão, majoritariamente, incorporadas ao contexto organizacional. Assim, os colaboradores revelam conhecimento

parcial desses itens, de modo que a gestão percebe a necessidade de reforçar a comunicação institucional voltada ao fortalecimento da identidade organizacional. Esse resultado reforça a diferenciação proposta por Kunsch (2012) entre comunicação institucional e comunicação interna: a primeira estabelece o discurso (a organização declara sua missão, visão e valores), mas é a segunda que garante sua vivência cotidiana. O fato de os colaboradores conhecerem parcialmente esses elementos, mas não os vivenciarem plenamente, indica uma lacuna não na formulação da identidade institucional, mas na sua tradução em práticas comunicacionais internas, o que reforça a pertinência da MRRP como ferramenta diagnóstica para este caso.

#### B) Análise do nível ideal da relação

O nível ideal corresponde às referências e expectativas desejáveis para a comunicação interna, na perspectiva dos colaboradores e da gestão.

Segundo os colaboradores, o modelo ideal de comunicação interna seria mais organizada, objetiva e clara, com canais institucionais definidos e com maior agilidade no repasse das informações. Outro fator mencionado pelos funcionários é a preferência por reuniões mais objetivas e eficientes, com menos frequência e maior qualidade. Percebe-se que, os colaboradores não demandam mais comunicação, e sim comunicação mais qualificada, o que está alinhado à crítica de Marchiori (2008) à visão puramente instrumental da comunicação organizacional, defendendo em seu lugar uma dimensão estratégica capaz de gerar sentido, e não apenas volume informacional.

Já na visão do gestor, a comunicação interna ideal estaria associada à clareza, à segurança das informações e ao alinhamento entre as equipes. A mesma possui plena consciência da relevância da necessidade da definição dos fluxos comunicacionais, a fim de reduzir os ruídos e proporcionar o entendimento mútuo sobre decisões e processos.

Nesse nível, tanto os colaboradores quanto a gestão concordam, ao terem por referência uma comunicação interna mais interativa e próxima, de modo que beneficie o relacionamento entre liderança e colaboradores. Tal convergência é um dado significativamente relevante para o plano de ação proposto neste trabalho, pois indica que a resistência a mudanças não deve figurar como obstáculo relevante. Visto que, gestão e equipe já compartilham a mesma visão de destino, restando à organização estruturar o caminho até lá, o que reforça a viabilidade das ações propostas na seção 5.8.3.



### C) Análise do nível aspiracional da relação

O nível aspiracional diz respeito aonde a empresa deseja chegar em termos de retorno e percepção da relação com os públicos internos.

Dessa forma, foi percebido que tanto colaboradores quanto gestor aspiram uma comunicação interna mais participativa e dialógica, com espaços organizados de trocas, maior alinhamento entre setores e uma cultura organizacional mais vivenciada no cotidiano. Essa aspiração compartilhada dialoga com o conceito de coorientação discutido por Taylor (conforme apresentado na seção 2.1), segundo o qual a realidade organizacional é construída coletivamente pela influência mútua entre os sujeitos que a compõem. O fato de colaboradores e gestão convergirem no nível aspiracional, mesmo divergindo no nível real, sugere que o principal desafio da FullContabil não é de natureza relacional, mas estrutural: falta à organização um sistema de comunicação capaz de traduzir em prática cotidiana uma visão de futuro que já é, em essência, compartilhada por todos os públicos internos.

A leitura articulada dos três níveis: real, ideal e aspiracional, evidencia que o principal gargalo da comunicação interna da FullContabil não está na ausência de relacionamento ou de boa vontade entre os públicos, porém, na falta de estrutura que sustente esse relacionamento de forma consistente ao longo do tempo. É justamente essa lacuna que o plano de comunicação interna, apresentado na seção 5, busca preencher.

### 5.8.2 Análise SWOT

A análise SWOT foi utilizada como ferramenta complementar ao diagnóstico da comunicação interna da FullContabil, com o objetivo de sistematizar os principais fatores internos e externos que influenciam as práticas comunicacionais da organização. A partir dos dados obtidos na fase exploratória, especialmente por meio dos formulários aplicados aos colaboradores e à direção, foi possível identificar forças e fragilidades relacionadas ao ambiente interno, bem como oportunidades e ameaças decorrentes do contexto organizacional.

Essa análise permite uma visualização estratégica do cenário comunicacional da empresa, contribuindo para a compreensão dos pontos que devem ser potencializados e daqueles que demandam intervenção. Dessa forma, a SWOT funciona como subsídio para a definição dos eixos estratégicos e das ações propostas no plano de comunicação interna, alinhando o diagnóstico às etapas de planejamento e ação do projeto experimental.

Tabela 7 – Análise SWOT

|                         | <b>FATORES POSITIVOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>FATORES NEGATIVOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | Força                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Fraqueza                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Fatores internos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ambiente colaborativo e receptivo à mudança;</li> <li>● Comunicação direta e ágil;</li> <li>● Pacote completo Microsoft 365 (Teams, Viva Engage, Forms)</li> <li>● Facilidade de acesso à gestão;</li> <li>● Reconhecimento da comunicação interna pela gestão;</li> <li>● Colaboradores abertos ao diálogo e à participação.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Predominância de canais informais;</li> <li>● Falta de padronização e registro dos comunicados;</li> <li>● Ruídos na compreensão e no acesso às informações;</li> <li>● Missão, visão e valores parcialmente incorporados à organização.</li> </ul> |
| <b>Fatores externos</b> | Oportunidade                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Ameaça                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Estruturação de canais formais de comunicação;</li> <li>● Sistematização de espaços para interação e alinhamento;</li> <li>● Fortalecimento da cultura organizacional;</li> <li>● Criação de práticas comunicacionais mais dialógicas e participativas.</li> </ul>                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Dependência de canais informais;</li> <li>● Desalinhamento a longo prazo;</li> <li>● Enfraquecimento da identidade organizacional;</li> <li>● Ampliação de ruídos informacionais no contexto de crescimento organizacional.</li> </ul>              |

Fonte: Autora (2026)

### 5.8.3 Plano de ação

Diante dos principais pontos identificados por meio do diagnóstico, foi elaborado como estratégia um Plano de Comunicação Interna dividido em três eixos, a fim de alcançar

as metas deste plano. Assim, os eixos são atividades amplas para alcançar os objetivos do programa e as ações são os desdobramentos. O Quadro 5 sintetiza a estrutura geral das estratégias que serão adotadas:

Quadro 8 – Estratégias do Plano de Comunicação Interna

| <b>EIXO</b>                                                      | <b>AÇÃO PROPOSTA</b>                                                                | <b>OBJETIVO</b>                                                                         |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Estruturação dos fluxos e canais institucionais</b>        | Implantação do Viva Engage com canais setoriais e comunidades                       | Centralizar canal para todas as informações e propor critérios de uso                   |
|                                                                  | Aplicação de sistema de cores                                                       | Determinar níveis de prioridade de demandas                                             |
|                                                                  | Boletim Mensal (FC News)                                                            | Informar sobre mudanças, decisões e situação geral sobre a empresa                      |
|                                                                  | Distribuição do Manual do Colaborador                                               | Acolher e orientar novos colaboradores                                                  |
|                                                                  | Criação de Caixinha Digital de Sugestões                                            | Proporcionar um espaço de escuta ativa para os colaboradores                            |
| <b>2. Fortalecimento do vínculo entre colaboradores e gestão</b> | Criação de almoços periódicos                                                       | Fortalecer o diálogo interno, promover maior integração entre equipe                    |
| <b>3. Fortalecimento da cultura organizacional</b>               | Implantação da missão, visão e valores nos canais internos, por meio da gamificação | Fortalecer a identidade institucional e o sentimento de pertencimento dos colaboradores |

|  |                               |                                                                                 |
|--|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | Reestruturação do FullConecta | Protagonizar os colaboradores, empoderando acerca dos objetivos organizacionais |
|--|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Autora (2026)

#### 5.8.3.1 Eixo 1: Organização dos fluxos e canais institucionais

A estruturação dos canais parte de um princípio central: cada meio de comunicação deve ter uma função clara, um público definido e critérios de uso estabelecidos. Sem essa diferenciação, qualquer plataforma tende a acumular funções que não lhe cabem, gerando exatamente os ruídos que o diagnóstico evidenciou.

O eixo 1 foi estabelecido, tendo como referência os resultados do diagnóstico, que deixaram claro a existência de ruídos comunicacionais e dificuldades vivenciadas por grande parte dos colaboradores, no que tange à clareza da prioridade das informações. Dessa forma, a estruturação dos canais parte do princípio que cada meio de comunicação deve ter uma função clara, um público definido e critérios de uso estabelecidos. Sem essa diferenciação, qualquer plataforma tende a acumular funções que não lhe cabem, gerando exatamente os ruídos que o diagnóstico evidenciou.

O **Viva Engage** foi determinado como canal principal da comunicação interna da FullContabil, pois trata-se de uma rede social corporativa integrada ao ecossistema Microsoft 365, sendo voltada à centralização das informações institucionais, à organização por comunidades e ao registro formal de decisões e comunicados. Esta medida responde diretamente à fragmentação identificada no diagnóstico. Ao reunir em um único ambiente as informações que hoje circulam de forma dispersa, a plataforma favorece o rastreamento de decisões, a padronização das mensagens e a redução da sobrecarga de informações no WhatsApp. O Quadro 7 revela a estrutura de comunidades propostas no Viva Engage:

Quadro 9 - Eixo 1: Viva Engage

| COMUNIDADE | FINALIDADE                                      | PÚBLICO |
|------------|-------------------------------------------------|---------|
| Full Geral | Comunicados institucionais e demais informações | Todos   |

|             |                                                               |                                                        |
|-------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
|             | relevantes                                                    |                                                        |
| Full Lovers | Dinâmicas (quizzes, kahoot, etc), aniversários, conquistas... | Todos                                                  |
| Setoriais   | Comunicações internas de cada setor                           | Coordenador de setor + colaboradores de setor + gestor |

Fonte: Autora (2026)

Propõe-se a adoção da seguinte estrutura, por meio do Viva Engage, a fim de permitir a rastreabilidade e a hierarquização das demandas realizadas entre setores:

Quadro 10 - Eixo 1: Hierarquização das demandas

| ETAPA | AÇÃO                                                                                                 | FERRAMENTA     |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 1     | Colaborador identifica demanda para outro setor                                                      | Qualquer canal |
| 2     | Publica a demanda na comunidade<br>“SOLICITAÇÕES ENTRE SETORES”, descrevendo o que precisa ser feito | Viva Engage    |
| 3     | @menciona o responsável do setor e/ou pela demanda na publicação (notificação acontece pela menção)  | Viva Engage    |
| 4     | Demanda registrada, rastreável e arquivada no histórico da plataforma                                | Viva Engage    |

Fonte: Autora (2026)

\* A própria publicação funciona como registro. Não há formulário separado.

Os outros canais operam de forma complementar ao Viva Engage, cada um com propósito e objetivos específicos:

- **Sistema de cores:** aplicado de forma contínua por todos os colaboradores com foco principalmente nas lideranças, estabelece critérios de prioridade para as demandas operacionais da organização-cliente, facilitando a leitura rápida e a hierarquização das informações no dia a dia dos setores. O Quadro abaixo demonstra, de forma detalhada o escopo, do sistema.

Quadro 11 - Eixo 1: Sistema de cores

| <b>COR</b> | <b>NÍVEL</b> | <b>USO RECOMENDADO</b>                                                      | <b>CANAL PRIORITÁRIO</b> |
|------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Verde      | Informativo  | Comunicados gerais, celebrações, avisos                                     | Viva Engage              |
| Amarelo    | Importante   | Informações que requerem atenção, mas não requerem ação em prazo imediato   | Viva Engage              |
| Vermelho   | Urgente      | Situações que demandam ação imediata, com prazos críticos e/ou emergenciais | Whatsapp / Viva Engage   |

Fonte: Autora (2026)

- **FC News (Boletim Mensal):** produzido pela área de comunicação com periodicidade mensal, o FC News será um comunicado institucional voltado para compartilhamento de mudanças, decisões e situações sobre a organização, independentemente

do setor ou da relevância do assunto. Seu princípio central é a transparência, nenhum colaborador deve ficar sabendo de mudanças organizacionais por rumores ou de forma fragmentada. Além disso, pretende-se adotar um tom dinâmico e aproximativo, trazendo pautas mais descontraídas como uma espécie de entrevista com os aniversariantes do mês e uma matéria destaque para cada edição do boletim.

Quadro 12 - Eixo 1: Boletim mensal

| TIPO    | FREQUÊNCIA | CANAL                     | CONTEÚDO                                                               |
|---------|------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| FC News | Mensal     | Viva Engage +<br>Intranet | Resumo do mês, conquistas, próximos eventos, aniversariantes do mês... |

Fonte: Autora (2026)

- **Manual do Colaborador:** entregue logo no onboarding, tem como função acolher e orientar novos colaboradores, oferecendo referências claras sobre cultura, processos e expectativas desde o primeiro contato com a organização. O manual será disponibilizado em formato digital (PDF interativo no Viva Engage e intranet) e em formato impresso para novos colaboradores. O Quadro abaixo ilustra a estrutura do manual:

Quadro 13 - Eixo 1: Manual do colaborador

| CAPÍTULO | TÍTULO               | CONTEÚDO                                                                                          |
|----------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | Bem-vindo(a) a Full  | Mensagem do CEO, história da empresa, MVV, estrutura organizacional e quem é quem na FullContabil |
| 2        | Como nos comunicamos | Nossos canais internos e externos, sistema de cores, boas práticas e regras do WhatsApp           |

|   |                             |                                                                                                                                        |
|---|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Como trabalhamos aqui       | Como acessar a nossa intranet, pop's de cada setor e fluxograma de demandas entre setores                                              |
| 4 | Papo de DP                  | Espaço voltado a sanar dúvidas e esclarecer informações sobre a jornada do colaborador (aso, salário, benefícios, home office, férias) |
| 5 | Dicas dos veteranos         | Depoimentos dos colaboradores, dicas de integração e como fazer um bom cafezinho na Full                                               |
| 6 | Convivência e boas maneiras | Diretrizes de convivência, deveres e direitos do colaborador                                                                           |
| 7 | Nossas ações                | Descrição sobre iniciativas internas (FullConecta, FullCelebra, pesquisas...), canais de escuta e visão de futuro                      |

Fonte: Autora (2026)

- **Caixinha Digital de Sugestões:** canal permanente, aberto semanalmente, disponível a todos os colaboradores. Esta medida funcionará como canal de escuta ativa neste eixo, permitindo o envio de sugestões, críticas e/ou ideias com opção de identificação ou anonimato. Esta ação garante que a organização dos fluxos não se torne um processo unidirecional, mas que contemple também a participação do público interno.

Algumas observações devem ser levadas em conta para a aplicação desta iniciativa, sendo: a) O formulário fica aberto de forma permanente, com divulgação quinzenal no



FullConecta; b) Apenas o setor de comunicação acessa as respostas; c) Envios anônimos não recebem retorno individual, mas podem ser tratados coletivamente no FullConecta; e d) A classificação por tipo e tema facilita a categorização e o encaminhamento para a liderança responsável.

Para que esta ação tenha sucesso, sugere-se que o seguinte fluxo seja seguido:

1. O colaborador envia a sugestão via Microsoft Forms;
2. O setor de comunicação recebe, categoriza e encaminha à direção ou liderança responsável;
3. Caso identificado, o colaborador recebe retorno via email ou engage;
4. Quinzenalmente, o FullConecta reserva cerca de 10 minutos para apresentar as sugestões recebidas e comunicar encaminhamentos;
5. Após o fim deste processo e a depender do tipo de posicionamento, a resposta pode ser publicada no boletim mensal.

Segue ilustração, por meio do Quadro abaixo, de como deve ser organizado o formulário:

Quadro 14 - Eixo 1: Caixinha de sugestões

| CAIXINHA DIGITAL DE SUGESTÕES  |                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pergunta                       | Alternativas                                                                                                                                                                                           |
| Você deseja se identificar?    | <input type="checkbox"/> Sim,<br><input type="checkbox"/> Não<br><input type="checkbox"/> Caso sim, adicione seu nome:                                                                                 |
| Qual o tipo do seu envio?      | <input type="checkbox"/> Sugestão<br><input type="checkbox"/> Crítica<br><input type="checkbox"/> Pergunta<br><input type="checkbox"/> Elogio                                                          |
| Sobre qual área é o seu envio? | <input type="checkbox"/> Comunicação interna<br><input type="checkbox"/> Processos e fluxos de trabalho<br><input type="checkbox"/> Benefícios e RH<br><input type="checkbox"/> Ambiente e convivência |

|                                                       |                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                       | <input type="checkbox"/> Cultura e valores<br><input type="checkbox"/> Outro ( <i>campo aberto</i> ) |
| Descreva sua sugestão, crítica ou pergunta:           | (Campo de texto aberto)                                                                              |
| Você gostaria de receber um retorno sobre este envio? | <input type="checkbox"/> Sim<br><input type="checkbox"/> Não                                         |

Fonte: Autora (2026)

#### 5.8.3.2 Eixo 2: Fortalecimento do vínculo entre colaboradores e gestão

O eixo 2 foi definido a partir da identificação pelos colaboradores de que os momentos de interação na organização acontecem, em sua maioria, de forma instantânea, sem uma certa constância. Essa ausência de espaços intencionais de convivência limita o desenvolvimento de vínculos mais sólidos entre as pessoas e impacta diretamente o senso de pertencimento à organização.

Nesse contexto, este eixo ganha relevância ao promover o engajamento e maior integração entre os colaboradores, por meio da realização de encontros estruturados, com foco na elaboração de momentos coletivos que aproximem as equipes e reforcem a identidade da organização - cliente como um espaço onde os colaboradores querem estar.

A ação central deste eixo serão os almoços trimestrais, a serem realizados em duas edições ao longo do período de vigência do plano: setembro e dezembro de 2026. Os encontros serão organizados pelo setor de comunicação e comunicados com pelo menos 15 dias de antecedência, por meio dos canais internos. O local pode ser a sede da organização ou outro espaço definido coletivamente, desde que acessível a todos os colaboradores. Além disso, a empresa deve contribuir parcialmente para a realização, ficando responsável pela compra dos materiais descartáveis e das carnes. Enquanto isso, os colaboradores podem se dividir em duplas ou grupos, contribuindo com um prato para o almoço. Como forma de aumentar a integração entre os colaboradores, deve-se estabelecer como regra que as duplas e/ou equipes não se repitam nas edições seguintes.

### 5.8.3.3 Eixo 3: Fortalecimento da cultura organizacional

O Eixo 3 foi elaborado a partir dos achados do diagnóstico, que evidenciaram um conhecimento parcial dos colaboradores em relação à missão, à visão e aos valores da FullContabil, bem como uma baixa incorporação desses elementos no ambiente organizacional. Os dados coletados indicaram ainda que, embora a cultura seja reconhecida como essencial, sua presença nas práticas diárias e nos processos comunicacionais ainda ocorre de forma limitada.

Destarte, este eixo ganha caráter estratégico ao propor ações voltadas ao fortalecimento da identidade institucional e à ampliação do sentimento de pertencimento. A vinculação dos princípios da MVV às práticas cotidianas tem por objetivo tornar a cultura mais presente e vivenciada, deixando de ser apenas uma placa com palavras fixadas na parede para se tornar parte da experiência de quem faz a FullContabil acontecer.

Para isso, duas ações estruturam este eixo:

- A primeira é a implantação da MVV por meio dos canais internos, com uso de dinâmicas com foco em gamificação, por meio de quizzes e Kahoot que serão enviados à comunidade do Viva Engage denominada Fullovers de forma semanal, tornando o aprendizado sobre a cultura um processo ativo e participativo.
- A segunda é a reestruturação do FullConecta, que passará a operar quinzenalmente com uma programação diferente, contando com um espaço fixo de escuta ativa, destinado à apresentação das sugestões recebidas pela Caixinha Digital e ao compartilhamento dos encaminhamentos realizados pela liderança. Essa medida garante que o fortalecimento da cultura não seja um processo unidirecional, mas construído também com a participação do público interno.

### 5.8.4 Implementação

A implementação do Plano de Comunicação Interna da FullContabil ocorrerá de forma gradual, respeitando o cenário e a rotina organizacional. A realização do plano acontecerá ao longo de seis meses, de agosto de 2026 a janeiro de 2027. Sua estrutura é composta por três fases, com definição de responsáveis e ações progressivas, garantindo aceitação,

acompanhamento e possibilidade de reajustes. A fase 1 inicia pela estruturação dos fluxos e canais institucionais que atualmente é um dos principais desafios apontados pelo diagnóstico. Já a 2ª fase é seguida pelo fortalecimento dos vínculos do público interno e da cultura organizacional de forma contínua e, posteriormente, a 3ª fase que é marcada pela consolidação das iniciativas e avaliação dos resultados obtidos no período.

#### 5.8.4.1 Fase 1 — Organização dos fluxos e canais institucionais (agosto/2026)

A primeira fase contempla as iniciativas de estruturação técnica e institucional dos canais de comunicação interna, com a implantação do Viva Engage como canal principal. Todas as atividades estão previstas para o mês de agosto, distribuídas semanalmente.

Quadro 15 - Ações de organização dos fluxos e canais institucionais

| ATIVIDADE                                                             | RESPONSÁVEL           | PRAZO               |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------|
| Configuração do Viva Engage com comunidades temáticas e setoriais     | TI + Comunicação      | 1ª semana de agosto |
| Desenvolvimento do sistema de classificação por cores e manual de uso | Direção + Comunicação | 2ª semana de agosto |
| Reunião de apresentação do ecossistema a todos os colaboradores       | Direção + Comunicação | 3ª semana de agosto |
| Treinamentos e implantação do ecossistema de CI                       | TI+ Comunicação       | 3ª semana de agosto |
| Início das mensagens dinâmicas semanais no Viva Engage                | Comunicação           | 4ª semana de agosto |
| Ativação da caixinha digital                                          | Comunicação           | 4ª semana de agosto |

|                                   |                          |                               |
|-----------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| de sugestões                      |                          |                               |
| Produção do manual do colaborador | Comunicação + Lideranças | Ao longo de agosto e setembro |

Fonte: Autora (2026)

#### 5.8.4.2 Fase 2 – Fortalecimento do vínculo e cultura organizacional (agosto/2026 a janeiro/2027)

A segunda fase tem caráter contínuo e acompanha todo o período de vigência do plano. Suas atividades são voltadas ao engajamento da equipe, ao fortalecimento dos vínculos internos e à manutenção dos rituais comunicacionais já implantados na fase anterior.

Quadro 16 - Atividades de fortalecimento dos vínculos

| ATIVIDADE                                                       | RESPONSÁVEL           | PRAZO                            |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------|
| Almoços trimestrais de integração                               | Comunicação + Direção | Trimestral (setembro e dezembro) |
| FullConecta reestruturado com espaço de escuta e kahoot semanal | Comunicação + Direção | Semanal                          |
| Boletim Mensal (FC News)                                        | Direção + Comunicação | Mensal                           |
| Aplicação da avaliação parcial (formulário de percepção)        | Comunicação           | Outubro                          |

Fonte: Autora (2026)

#### 5.8.4.3 Fase 3 – Consolidação das iniciativas e avaliação dos resultados (agosto/2026 a janeiro/2027)

A terceira fase refere-se ao encerramento do ciclo de implementação, com a distribuição do Manual do Colaborador, a avaliação comparativa dos resultados, identificando avanços, pontos de melhoria e orientações para a continuidade do plano.

Quadro 17 - Iniciativas e avaliação dos resultados

| ATIVIDADE                                                              | RESPONSÁVEL           | PRAZO        |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------|
| Distribuição do manual do colaborador (digital)                        | Comunicação           | Outubro/2026 |
| Intensificação das dinâmicas (kahoot e engage com foco no mvv)         | Comunicação           | Semanal      |
| Aplicação do formulário comparativo de avaliação final                 | Comunicação           | Janeiro/2027 |
| Reunião de encerramento e apresentação de resultados à direção         | Comunicação + Direção | Janeiro/2027 |
| Elaboração de relatório de avaliação com recomendações de continuidade | Comunicação           | Janeiro/2027 |

Fonte: Autora (2026)

### 5.8.5 Avaliação

A avaliação do plano de comunicação interna será realizada por meio de indicadores qualitativos denominados como KPI's (do inglês *Key Performance Indicator* ou Indicador Chave de Desempenho), que são métricas mensuráveis geralmente realizadas por meio de pesquisas, entrevistas ou análises de sentimentos para coletar dados. Tais indicadores permitirão verificar a efetividade das ações propostas e identificar a necessidade de ajustes ao longo do processo.

Dessa maneira, a avaliação assume caráter contínuo, reforçando a lógica da pesquisa-ação e contribuindo para o aprimoramento permanente da comunicação interna da FullContabil. Segue o Quadro 16 com as informações detalhadas de avaliação para cada ação:

Quadro 18 – Objetivos e indicadores de avaliação

| OBJETIVO                                                                                                                  | META                                                               | KPI/INDICADOR                                                                                                                                                               | PRAZO              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Implantar o Viva Engage como principal canal de comunicação interna                                                       | Atingir 100% dos colaboradores                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• taxa de adesão à plataforma;</li> <li>• redução de mensagens no WhatsApp geral</li> </ul>                                          | 30 dias            |
| Reduzir as demandas informais no WhatsApp                                                                                 | redução perceptível em até 60 dias                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• observação e relato das lideranças</li> </ul>                                                                                      | 2 meses            |
| Aplicar o sistema de classificação por cores (verde, amarelo, vermelho) em todos os canais internos, com foco no whatsapp | Aumentar a compreensão de 80% dos colaboradores após o 1º mês      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grau de entendimento (forms)</li> </ul>                                                                                            | 30 dias            |
| Realizar pelo menos 1 almoço mensal de integração durante os 6 meses de implantação                                       | Alcançar a participação mínima de 80% dos colaboradores por edição | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de participação (lista de presença);</li> <li>• Percepção de integração em avaliação semestral (pesquisa de pulso)</li> </ul> | a partir do 2º mês |

|                                                                       |                                                          |                                                                                                              |                       |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Engajar os colaboradores por meio de dinâmicas                        | Mínimo de 70% de participação                            | Kahoot e Viva Engage (métricas)                                                                              | semanal               |
| Elevar o reconhecimento espontâneo da MVV pelos colaboradores         | Aumento de pelo menos 60% do reconhecimento              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparativo de formulário final x diagnóstico inicial</li> </ul>    | 6 meses               |
| Percepção de clareza nos comunicados                                  | Média igual ou superior a 4,0                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grau de percepção (forms semestral com escala de 1-5)</li> </ul>    | 6 meses               |
| Veicular boletim mensal (FC News)                                     | Obter índice mínimo de leitura de 80 %                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de visualização;</li> <li>• métricas do Viva Engage</li> </ul> | Mensal                |
| Produzir e distribuir o Manual do Colaborador, com foco em onboarding | Taxa de entrega do manual a 100% dos novos colaboradores | <ul style="list-style-type: none"> <li>• grau de compreensão (forms pós-onboarding)</li> </ul>               | 30 dias após admissão |

Fonte: Autora (2026)

## 5.9 ORÇAMENTO

Este plano foi proposto levando em conta a realidade de uma organização de pequeno porte, priorizando ações de alto impacto e baixo custo. Assim, por aproveitar do pacote da Microsoft já disponível na FullContabil (Viva Engage, Microsoft Forms, etc), o projeto não gera custos adicionais de tecnologia. Entretanto, os investimentos necessários para a execução deste plano são referentes a gastos materiais, como visto nos Quadros 17 e 18.

### a) Recursos Materiais



Quadro 19 – Recursos materiais para produção do manual

| <b>Material</b>                               | <b>Descrição</b>                          | <b>Valor</b>      |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------|
| Microsoft 365 (Viva Engage, Forms)            | Já incluso no pacote atual da organização | -                 |
| Manual digital                                | Distribuído em PDF                        | -                 |
| Impressão do manual para novos colaboradores  | 5 exemplares coloridos                    | R\$ 100,00        |
| Kahoot bronze (versão paga)                   | Plano anual para gamificação              | R\$ 216,00        |
| Contribuição para almoços mensais (2 edições) | Apoio simbólico da empresa (complemento)  | R\$ 500,00        |
| <b>TOTAL</b>                                  |                                           | <b>R\$ 816,00</b> |

Fonte: Autora (2026)

## b) Recursos Humanos

Quadro 20 – Recursos humanos para estruturação dos canais institucionais

| <b>Responsável</b>                   | <b>Atividade</b>                                            |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Setor de TI                          | Apoio técnico nas ações, como a configuração do Viva Engage |
| Setor de Comunicação                 | Organização das ações                                       |
| Colaboradores (em equipes ou duplas) | Mobilização para almoços trimestrais                        |

|         |                                                |
|---------|------------------------------------------------|
| Direção | Mediador de alguns encontros, como FullConecta |
|---------|------------------------------------------------|

Fonte: Autora (2026)

### 5.10 IMPLANTAÇÃO

A implantação deste plano Full exige o envolvimento ativo do gestor e das lideranças como condição inicial, uma vez que a adesão ao novo modelo de canais e às demais iniciativas depende do exemplo e do reforço que partem das posições de referência dentro da organização.

Com vigência prevista de agosto de 2026 a janeiro de 2027, o processo contempla uma fase de preparação técnica e institucional em agosto, seguida de ações contínuas de fortalecimento de vínculos e cultura ao longo do período, e encerrada com uma etapa de consolidação e avaliação em dezembro. Esse ciclo garante que o plano não se restrinja a uma iniciativa pontual, mas se consolide como parte do funcionamento cotidiano da FullContabil, integrando estrutura de canais, fortalecimento de vínculos e cultura organizacional.

Segue abaixo um *checklist* detalhado com os principais passos para a implantação deste plano:

Quadro 19 – Checklist de ações para desenvolver

| CHECKLIST                               |                                                                                                  |                          |                          |                          |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                         | AÇÃO                                                                                             | EM ANDAMENTO             | INICIADO                 | CONCLUÍDO                |
| 1. Condições necessárias para implantar | • Aprovação e adesão da Direção ao modelo proposto nos três eixos antes do início de agosto      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                         | • Alinhamento com o setor de TI para viabilizar a configuração do Viva Engage na primeira semana | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                         |                                                                                                  |                          |                          |                          |

|                                |                                                                                                                                                              |                          |                          |                          |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação mínima das lideranças sobre os critérios de uso dos canais e o sistema de cores</li> </ul>              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição do responsável pela gestão contínua da comunicação interna ao longo do período</li> </ul>                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Validação institucional da Missão, Visão e Valores junto à Direção, previamente à divulgação interna</li> </ul>     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Como o plano entra em vigor | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicado oficial para toda a equipe apresentando o novo ecossistema de comunicação (agosto, 3ª semana)</li> </ul> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lançamento do Viva Engage com ação de engajamento inicial para estimular a adesão</li> </ul>                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgação do sistema de cores e abertura da Caixinha Digital de Sugestões (agosto, 4ª semana)</li> </ul>           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Início dos almoços periódicos e do FullConecta reestruturado como rituais fixos da organização</li> </ul>           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicação do primeiro FC News sinalizando o novo modelo de comunicação em funcionamento</li> </ul>                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento periódico do uso e engajamento no Viva Engage</li> </ul>                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                                                |                                                                                                 |                          |                          |                          |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 3. O que sustenta o plano depois do lançamento | • Manutenção dos rituais: FC News mensal, Kahoot e FullConecta semanais, almoços trimestrais    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                | • Avaliação parcial em outubro e avaliação final em dezembro com formulários comparativos       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                | • Reunião de encerramento com apresentação de resultados e relatório de recomendações à Direção | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                | • Papel ativo da liderança como agente multiplicador do novo fluxo em todos os eixos            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Fonte: Autora (2026)

### 5.10.1 Cronograma de atividades

O cronograma a seguir apresenta a implementação das ações propostas ao longo de seis meses, distribuídas de forma progressiva, respeitando a realidade operacional da organização. O cronograma será realizado durante o segundo semestre do ano de 2026. As atividades serão feitas a partir de agosto.

Quadro 20 – Cronograma de execução de atividades

| ATIVIDADE                                  | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ | JAN/27 |
|--------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|--------|
| Implantação do Viva Engage                 | X   | -   | -   | -   | -   | -      |
| Adesão ao sistema de cores e manual de uso | X   | -   | -   | -   | -   | -      |

|                                                               |   |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| Reunião de apresentação do ecossistema                        | X | - | - | - | - | - |
| Implantação da caixinha digital de sugestões                  | X | - | - | - | - | - |
| Produção do manual do colaborador                             | X | X | - | - | - | - |
| Almoços mensais de integração                                 | - | X | - | - | X | - |
| FullConecta reestruturado + Kahoot semanal + espaço de escuta | X | X | X | X | X | X |
| Boletim mensal (FC News)                                      | X | X | X | X | X | X |
| Avaliação parcial (forms)                                     | - | - | X | - | - | - |
| Dinâmicas semanais (MVB)                                      | X | X | X | X | X | X |
| Distribuição do manual (digital)                              | - | - | X | - | - | - |
| Avaliação final e relatório                                   | - | - | - | - | - | X |
| Reunião de encerramento e                                     | - | - | - | - | - | X |

|                                            |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| apresentação de<br>resultados ao<br>gestor |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|

Fonte: Autora (2026)

### 5.11 ESTRATÉGIA DE APRESENTAÇÃO DO PROJETO PARA A FULLCONTABIL

A estratégia de apresentação do planejamento de comunicação interna à FullContabil foi pensada de forma a garantir clareza, objetividade e alinhamento com a realidade organizacional, considerando o perfil da gestão e a dinâmica interna da empresa. A proposta será apresentada primeiramente à direção em um momento previamente combinado, com o objetivo de exibir os principais resultados do diagnóstico, justificar as ações propostas e demonstrar a viabilidade do plano de comunicação interna.

A apresentação será estruturada em três momentos principais. No primeiro, serão retomados de forma abreviada os objetivos do projeto e os principais achados do diagnóstico, evidenciando os pontos críticos da comunicação interna identificados a partir das percepções dos colaboradores e da gestão. Esse momento tem como finalidade contextualizar a necessidade do projeto e reforçar sua fundamentação empírica.

No segundo momento, será apresentado o plano de ação, destacando os eixos estratégicos, as ações propostas, os prazos de implementação e os responsáveis. Nessa fase, serão enfatizados os benefícios práticos do projeto para a organização, como a redução de ruídos comunicacionais, o fortalecimento do alinhamento interno, a melhoria do relacionamento entre gestão e equipes e o reforço da cultura organizacional.

Por fim, o terceiro momento será dedicado ao diálogo com a gestão, abrindo espaço para esclarecimento de dúvidas, sugestões e possíveis ajustes nas ações propostas, de modo a garantir maior adesão e com responsabilidade na implantação do projeto. Essa etapa reforça o caráter participativo da proposta, alinhado aos princípios da pesquisa-ação e da Metodologia de Relações Públicas.

A apresentação do projeto será realizada com apoio de material visual sintético, como slides e quadros-resumo, priorizando uma linguagem acessível, objetiva e estratégica. Dessa forma, busca-se não apenas apresentar o plano de comunicação interna, mas promover o engajamento da gestão na sua implementação, reconhecendo a comunicação como um recurso estratégico para o fortalecimento das relações internas e do desempenho organizacional.

## 6 CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão de Curso possibilitou uma análise aprofundada da comunicação interna da FullContabil, a partir das percepções dos colaboradores e da gestão, evidenciando a relevância da comunicação como elemento estratégico para o fortalecimento das relações organizacionais. O diagnóstico revelou que, embora a comunicação interna seja marcada pela agilidade e proximidade entre os públicos, ainda existem fragilidades relacionadas à organização dos fluxos informacionais, à clareza das prioridades e à sistematização dos canais utilizados.

A utilização da Metodologia da Relação de Relações Públicas, especialmente por meio da análise dos níveis real, ideal e aspiracional da relação, permitiu compreender não apenas a realidade comunicacional da organização, mas também as expectativas e projeções dos públicos internos em relação à comunicação interna. Aliada à pesquisa-ação, essa abordagem favoreceu a construção de um plano de comunicação interna alinhado à prática organizacional e às demandas identificadas no diagnóstico.

O plano proposto estrutura-se em eixos estratégicos que buscam organizar os fluxos e canais institucionais, fortalecer o vínculo entre colaboradores e gestão e reforçar a cultura organizacional da FullContabil. As ações sugeridas apresentam viabilidade operacional, baixo custo e potencial de impacto positivo, respeitando a dinâmica da empresa e valorizando práticas já existentes, ao mesmo tempo em que propõem melhorias e padronizações.

O projeto experimental não se limita à proposição teórica, mas apresenta um conjunto de ações com metas atingíveis, passíveis de implantação, monitoramento e avaliação, contribuindo para a redução de ruídos comunicacionais, o fortalecimento do diálogo interno e elevando o engajamento dos colaboradores.

Cabe reconhecer, contudo, algumas limitações deste estudo. Por se tratar de um projeto experimental aplicado a uma única organização, de pequeno porte e com características específicas do setor contábil, os resultados obtidos não podem ser generalizados para outras realidades organizacionais, ainda que a metodologia aplicada seja replicável. Outro ponto a considerar é o curto intervalo entre o diagnóstico e a elaboração do plano de ação, o que não permitiu observar, ao longo da pesquisa, os efeitos de mudanças comunicacionais em um período mais extenso. Soma-se a isso o fato de a pesquisadora integrar o quadro de colaboradores da organização-cliente, o que, embora tenha facilitado o acesso a informações e pessoas, também exige o reconhecimento de uma proximidade que pode ter influenciado, ainda que de forma não intencional, a leitura dos dados coletados.

No que diz respeito às contribuições para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos que acompanhem a implementação do plano de comunicação interna proposto, avaliando seus resultados a médio e longo prazo, para além do período contemplado neste trabalho. Recomenda-se, ainda, a aplicação da Metodologia da Relação de Relações Públicas em outras organizações de pequeno porte, especialmente do setor de serviços, a fim de verificar sua efetividade em diferentes contextos organizacionais.

Por fim, espera-se que este trabalho contribua para a consolidação da comunicação interna como ferramenta estratégica na FullContabil e sirva como referência para estudos futuros na área de Relações Públicas, especialmente aqueles voltados à comunicação interna em organizações de pequeno e médio porte, reforçando a importância de projetos experimentais aplicados à realidade profissional. Por fim, aponta-se como possibilidade de aprofundamento a investigação de indicadores mais específicos para mensurar o impacto da comunicação interna na cultura organizacional, tema, que, embora abordado neste estudo, comporta análises mais aprofundadas em pesquisas posteriores.

Diante disso, espera-se que este trabalho contribua para a consolidação da comunicação interna como ferramenta estratégica na FullContabil e sirva como referência para estudos na área de Relações Públicas, especialmente aqueles voltados à comunicação interna em organizações de pequeno e médio porte, reforçando a importância de projetos experimentais aplicados à realidade profissional.



## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Unisinos, 2000.

BRUM, A. M. **Endomarketing de A à Z: como alinhar o pensamento das pessoas a estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CORRÊA, Elizabeth. **A Comunicação Digital nas organizações: tendências e transformações**. **Organicom**, São Paulo, Brasil, v. 6, n. 10-11, p. 161–167, 2009. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139020. Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/139020>. Acesso em: 7 jul. 2026.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. Brasília, Casa das Musas, 2012.

DREYER, Bianca Marder. **Teoria e prática de relações públicas: uma metodologia para diagnosticar, construir e obter resultados com os relacionamentos**. São Paulo: Summus.

Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (9. : 2015 : Campinas, Brasil) Anais do IX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas [recurso eletrônico] / org. Valéria de Siqueira Castro Lopes, Luiz Alberto de Farias, Cleusa Maria Andrade Scroferneker . – Dados Eletrônicos. – Porto Alegre : EDIPUCRS, 2015. 1220 p.

IANHEZ, J. A. Missão, visão, políticas e valores. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

JOHAN, S. L. **Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2018. E-book. Disponível em: <https://leitor.bvirtual.com.br>. Acesso em: 13 jul. 2026.

MARTELLI, Márcio. **Comunicação com Líderes e Empregados - Artigos de alunos e convidados da Pós-Graduação em Comunicação Corporativa e Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero**. Jundiaí, São Paulo, 2016.

MOURÃO, Isaura. **A construção do saber-prática discursiva da Comunicação Organizacional no Brasil**. Tese (Doutorado em Biblioteconomia e Comunicação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

KUNSCH, M. M. Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas** In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: **Difusão Editora**, 2006.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo : **Summus**, 2003.

SCHALL, Maryan. **A Communication-rules approach to Organization Culture**. *Administrative Science Quarterly*, vol. 28. Dez. 1983.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade; AMORIM, Lidiane Ramirez de; OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. Diálogo e vínculo: contribuições para a lugarização de perspectivas complexas nas organizações. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 9., 2015, Campinas. **Anais do IX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. p. 332-346.

SILVA, Marilda da. **O habitus professoral**: o objeto dos estudos sobre o ato de ensinar na sala de aula. **Revista Brasileira de Educação**, São Paulo, n. 29, p. 152-164, maio/ago. 2005. Disponível em: [www.scielo.br/pdf/rbedu/n29/n29a12.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n29/n29a12.pdf). Acesso em: 30 jun. 2026.

SILVA, Gustavo; SILVA, André. **Comunicação organizacional em instituições de ensino: uma análise comparativa**. **HUMANIDADES & TECNOLOGIA (FINOM)** - ISSN: 1809-1628. vol. 24- jul/set. 2020.

SOARES, Paulo Henrique; DEL GÁUDIO, Rozália. Desafios da comunicação com empregados em empresas globais que atuam no Brasil: questões teóricas e práticas. In: **SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (Org.)**. De qual comunicação organizacional estamos falando? Dados eletrônicos. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. p. 110-1225.

SOUZA, Alexssandro. **Plano de comunicação interna**: ferramenta estratégica na BCCOM Comunicação. Trabalho de Conclusão de Curso, Relações Públicas: Universidade Federal de Alagoas. Maceió, 2021.

RESTREPO, J. Mariluz. **Comunicación para la dinámica organizacional**. Colombia: Signo y Pensamiento, n.º 26 (XIV) Universidad Javeriana: Facultad de Comunicación y Language, 1995, 9991-96

Thiollent, Michel, 1947- **Metodologia da pesquisa-ação** / Michel Thiollent. — 18. ed. — São Paulo: Cortez, 2011.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio do Rego. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: **Summus**, 1986.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio do Rego. **Cultura, poder, comunicação, crise e imagem**: fundamentos das organizações do século XXI. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: **Paulus**, 2006.

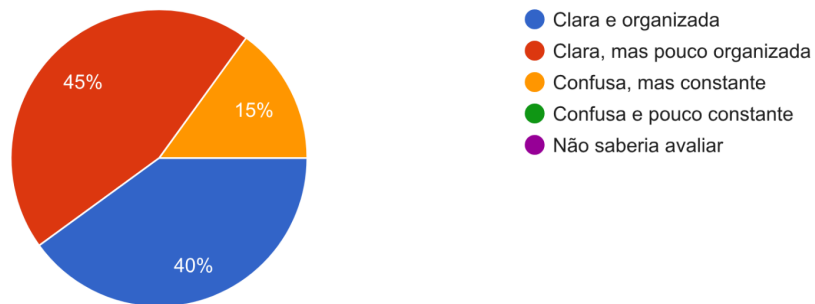
## APÊNDICES

### APÊNDICE I - Questionário direcionado aos colaboradores

a)

1. Como você descreveria a comunicação interna da FullContabil no seu dia a dia?

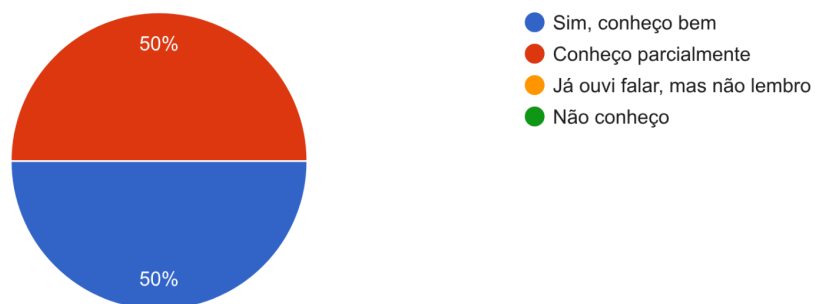
20 respostas



b)

2. Você conhece a missão, visão e os valores da FullContabil?

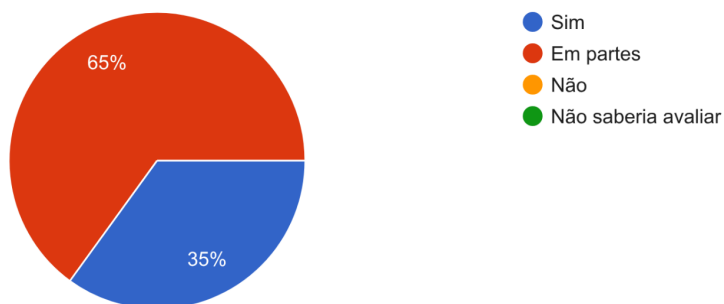
20 respostas



c)

3. Na sua percepção, a missão, visão e os valores da FullContabil são vivenciados no dia a dia da empresa?

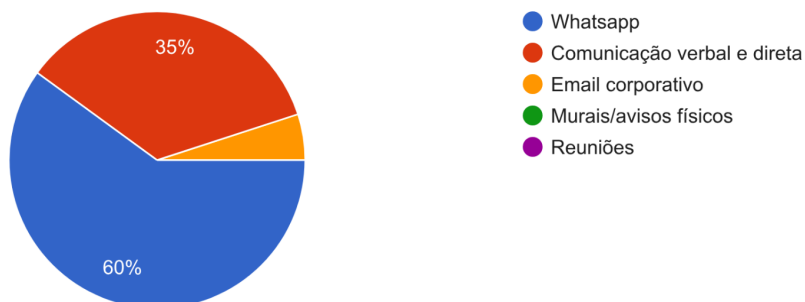
20 respostas



d)

4. Por quais canais você costuma receber informações internas?

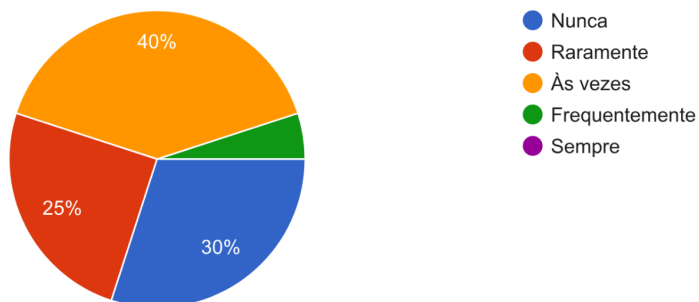
20 respostas



e)

5. Você já teve alguma dificuldade em entender, acessar ou receber informações importantes?

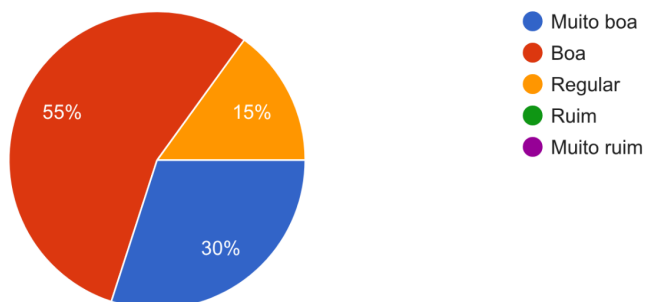
20 respostas



f)

6. Como você avalia a relação entre os colaboradores da empresa?

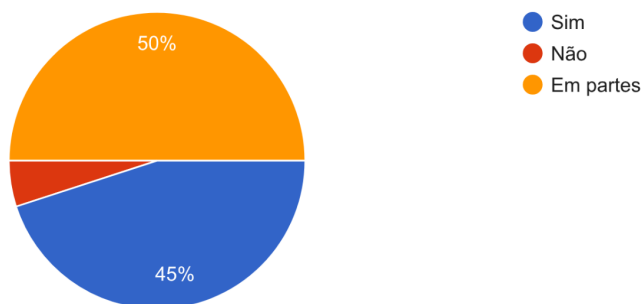
20 respostas



g)

7. Atualmente, você sente que existem momentos suficientes de interação e troca entre os colaboradores?

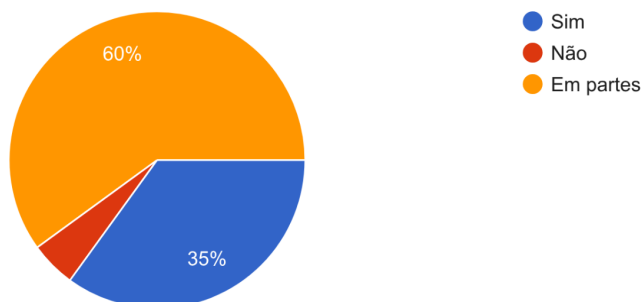
20 respostas



h)

8. Você acredita que a comunicação interna da empresa deveria passar por melhorias?

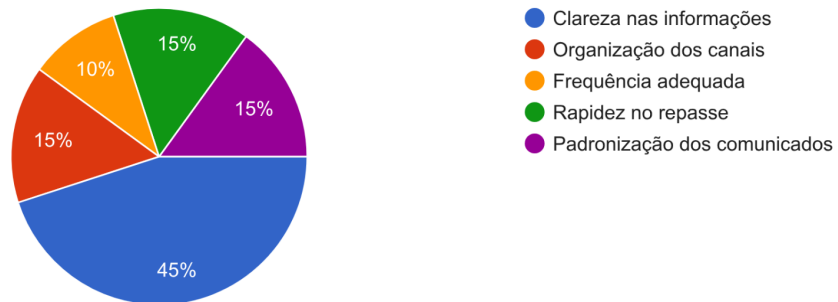
20 respostas



i)

9. Qual dessas características você considera MAIS importante para melhorar a comunicação interna?

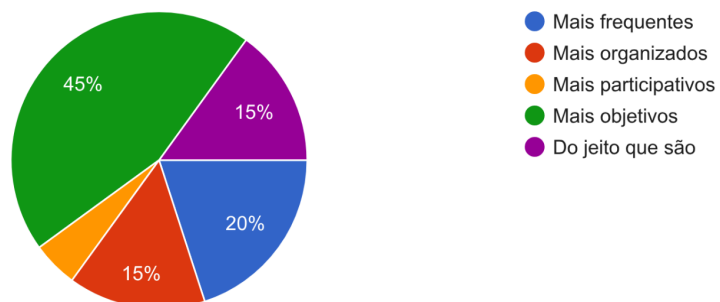
20 respostas



j)

10. Na sua opinião, como deveriam ser os momentos de interação entre equipes e liderança?

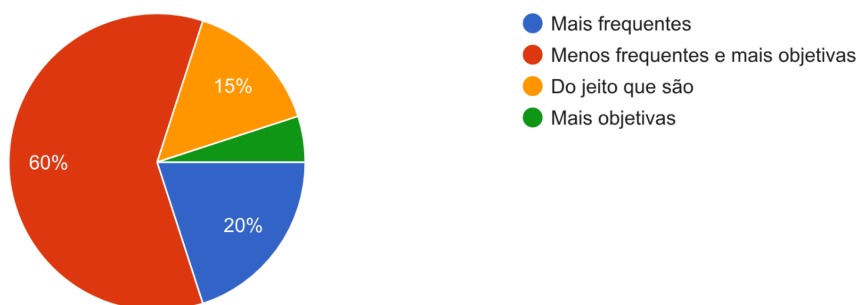
20 respostas



k)

11. Para você, as reuniões internas deveriam ser:

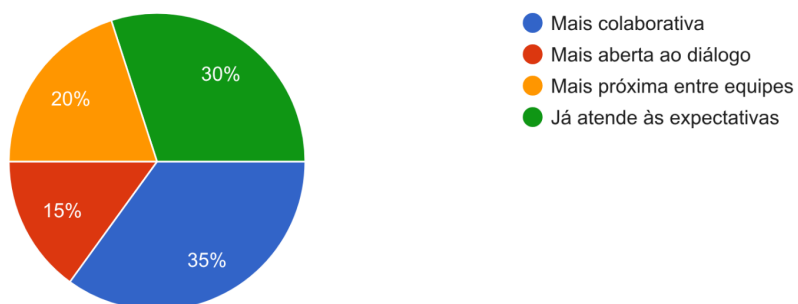
20 respostas



l)

12. Como você gostaria que fosse a cultura de relacionamento dentro da FullContabil daqui a seis meses ou um ano?

20 respostas

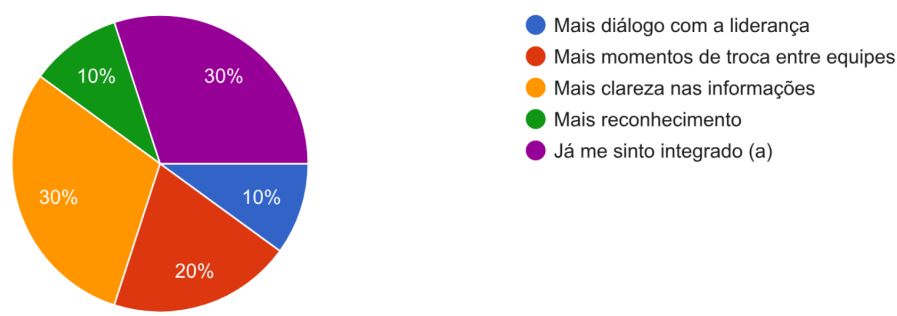


m)



13. O que faria você se sentir mais integrado(a) e participativo(a) na comunicação interna da empresa?

20 respostas



n)

14. Existe alguma prática de comunicação de outra empresa (ou até pessoal sua) que você considera boa e acha que poderia ser aplicada aqui?

20 respostas

|                             |
|-----------------------------|
| Não                         |
| A dinâmica entre os setores |
| Não identifico nenhuma      |
| Não!                        |
| Feedback construtivo        |
| não                         |
| não tenho.                  |
| não                         |

Acredito que as práticas de comunicação que já adotamos são adequadas, sendo necessários apenas alguns ajustes pontuais para aprimorá-las.

não sei

No momento não

Sim

Não sei responder

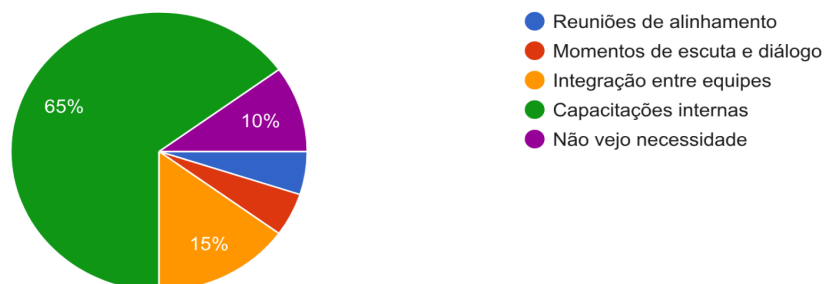
Não, a empresa já adota diversas práticas boas.

As práticas que vi em outras empresas são bem semelhantes às já aplicadas aqui

o)

15. Que tipo de momentos de interação você gostaria que a empresa promovesse com mais frequência?

20 respostas

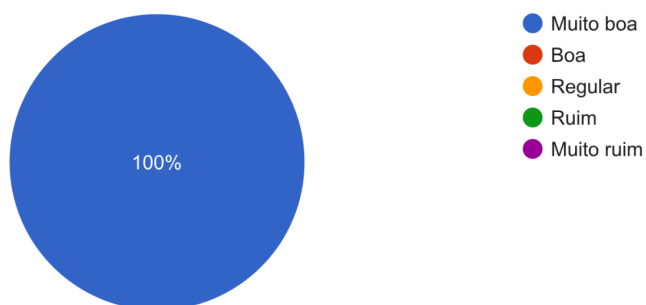


## APÊNDICE II - Questionário aplicado ao gestor

a)

1. Como você avalia a comunicação interna da empresa atualmente?

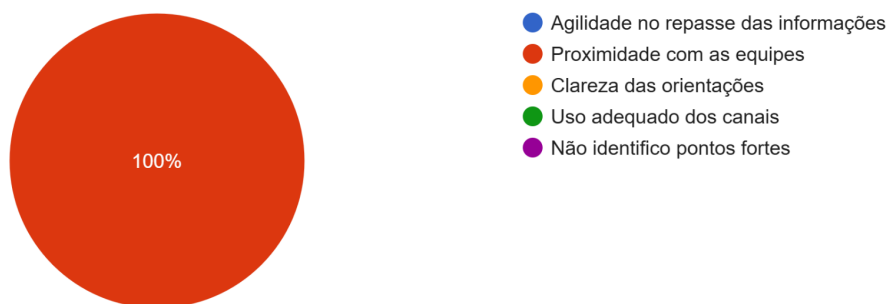
1 resposta



b)

2. Quais você considera os principais pontos fortes da comunicação interna hoje?

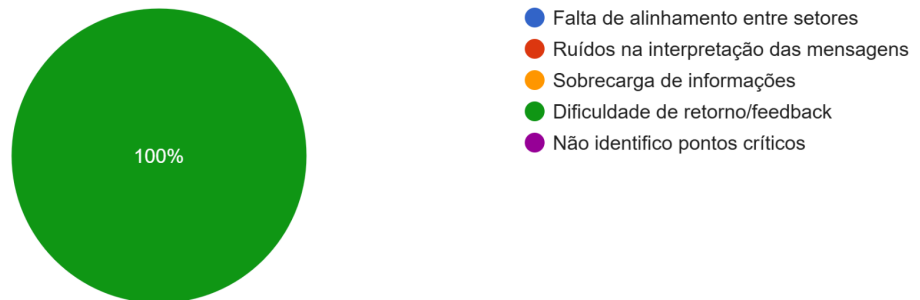
1 resposta



c)

3. Quais você considera os principais pontos críticos da comunicação interna hoje?

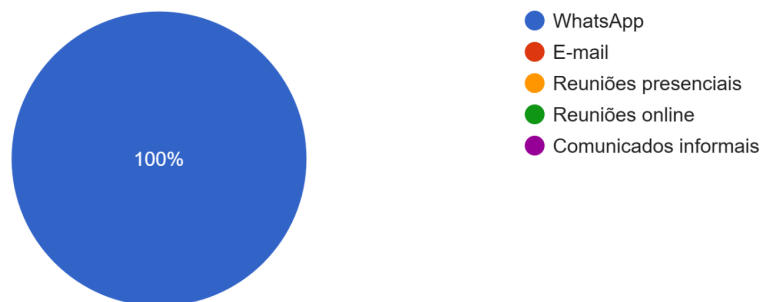
1 resposta



d)

4. Quais canais você considera mais eficientes hoje para comunicar decisões e orientações?

1 resposta



e)

5. Como você avalia a resposta dos colaboradores aos comunicados e orientações internas?

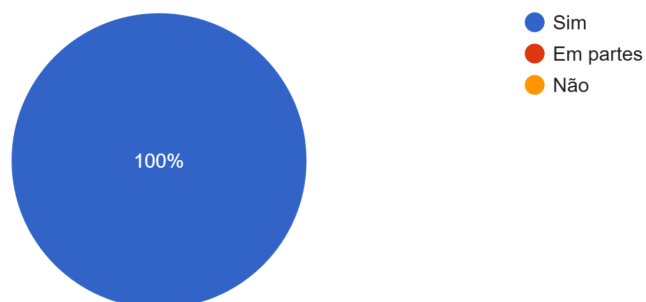
1 resposta



f)

6. Na sua percepção, existe abertura suficiente para diálogo e troca entre liderança e colaboradores?

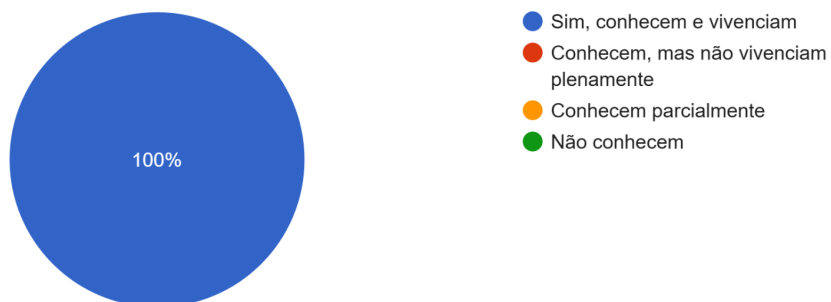
1 resposta



g)

7. Na sua percepção, os colaboradores conhecem e vivenciam a missão, visão e os valores da empresa?

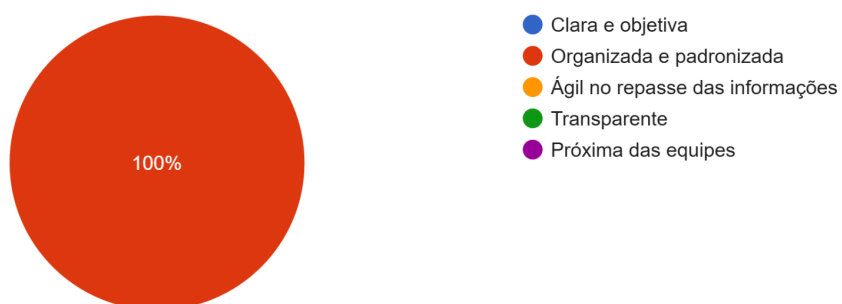
1 resposta



h)

8. Na sua opinião como gestor, uma comunicação interna ideal para a FullContabil deveria ser:

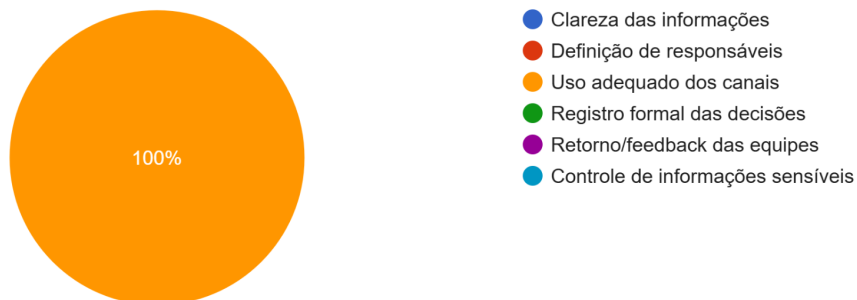
1 resposta



i)

9. Quais critérios você considera essenciais para que o fluxo de comunicação seja eficiente e seguro?

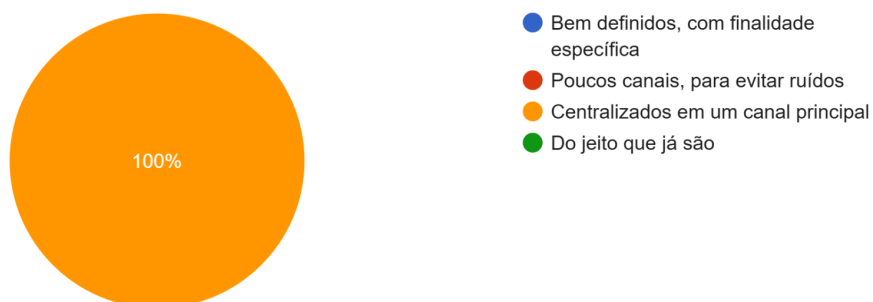
1 resposta



j)

10. No futuro, como os canais de comunicação interna deveriam estar organizados?

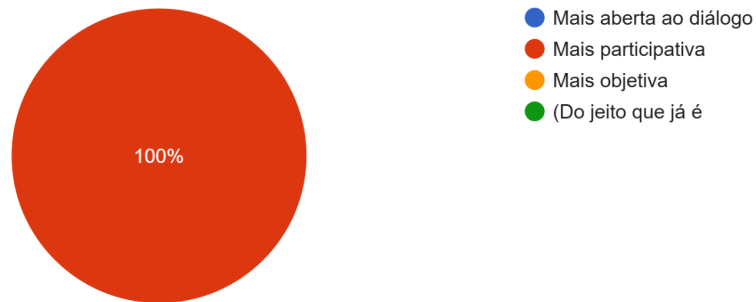
1 resposta



k)

11. Como você imagina a relação entre liderança e colaboradores daqui a 6 meses ou 1 ano?

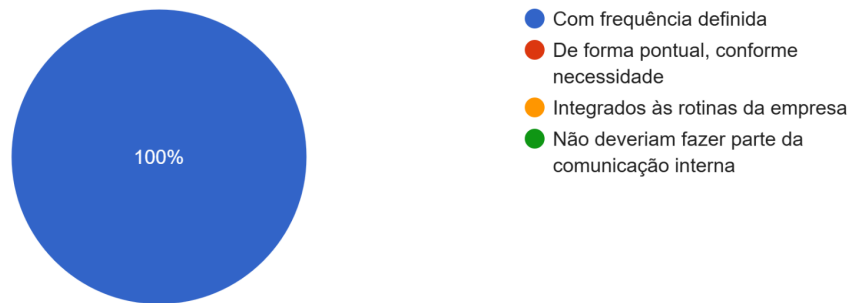
1 resposta



l)

12. Futuramente, você acredita que os momentos de convivência deveriam ocorrer:

1 resposta



m)

13. Existe algum modelo de comunicação organizacional que você admira, já viu funcionar ou gostaria de se aproximar? Caso sim, explique.

1 resposta

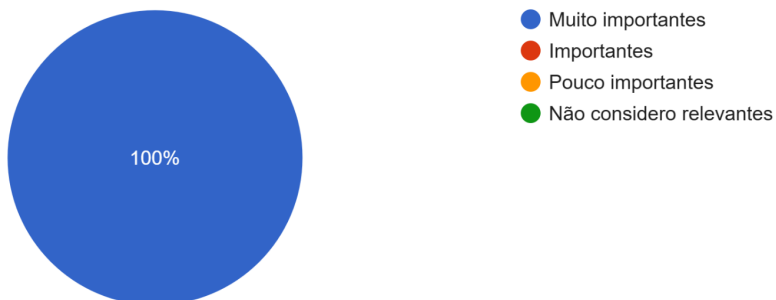
Não conheço



n)

14. Na sua visão, qual a importância dos momentos de convivência para a comunicação interna e o relacionamento entre as equipes?

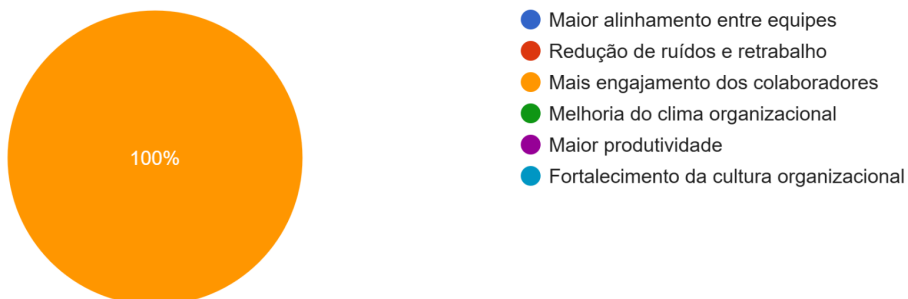
1 resposta



o)

15. Com a melhoria da comunicação interna, quais resultados você espera alcançar?

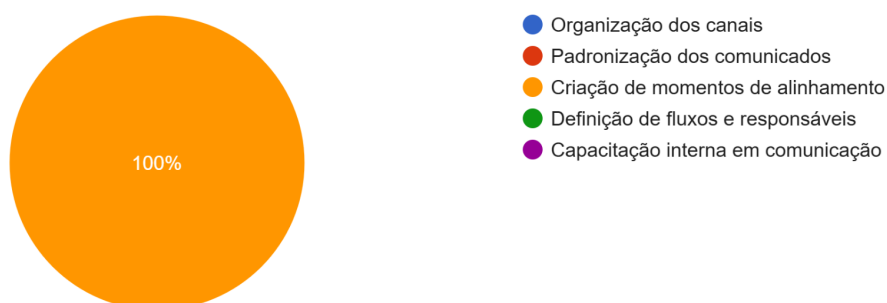
1 resposta



i)

16. Quais mudanças você considera prioritárias e viáveis para os próximos meses?

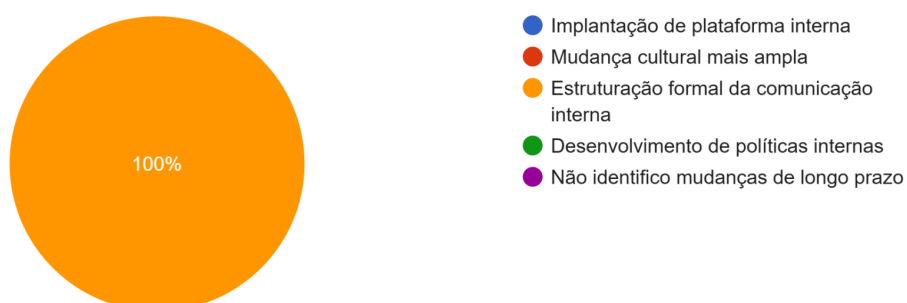
1 resposta



j)

17. Quais mudanças você acredita que exigem mais tempo ou recursos para serem implementadas?

1 resposta



k)

18. No futuro, como você imagina que a liderança deve atuar na comunicação interna?

1 resposta

