

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO  
COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS**

**Jean Carlo Dietrich Calegari**

**A CONSTRUÇÃO DO *HABITUS* ORGANIZACIONAL: LEITURA DAS PRÁTICAS  
DE RELAÇÕES PÚBLICAS SOBRE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2018**

**A CONSTRUÇÃO DO *HABITUS* ORGANIZACIONAL: LEITURA DAS PRÁTICAS  
DE RELAÇÕES PÚBLICAS SOBRE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

**Jean Carlo Dietrich Calegari**

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social – Relações Públicas,  
da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial  
para obtenção do grau de  
**Bacharel em relações Públicas.**

**Orientadora: Profa. Dra. Carlise Porto Schneider Rudnicki**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2018**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Departamento de Ciências da Comunicação  
Comunicação Social - relações Públicas**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de conclusão de Curso

**A CONSTRUÇÃO DO *HABITUS* ORGANIZACIONAL: LEITURA DAS PRÁTICAS  
DE RELAÇÕES PÚBLICAS SOBRE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

elaborada por  
**Jean Carlo Dietrich Calegari**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Bacharel em relações Públicas**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Carlise Schneider Rudnicki, Dr<sup>a</sup>.**  
(Presidente/Orientador)

**Luciana Maria Scarton, Dr<sup>a</sup>.** (FAMES)

**Verenice Zanchi, Dr<sup>a</sup>.** (UNISC)

Santa Maria, 22 de novembro de 2018.

*Aos meus pais, e, sobretudo, ao meu irmão*



O meio é a mensagem  
McLuhan

## RESUMO

Monografia de Graduação  
Departamento de Ciências da Comunicação  
Universidade Federal de Santa Maria

### **A CONSTRUÇÃO DO *HABITUS* ORGANIZACIONAL: LEITURA DAS PRÁTICAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS SOBRE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

AUTOR: JEAN CARLO DIETRICH CALEGARI

ORIENTADORA: CARLISE PORTO SCHNEIDER RUDNICKI

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 04 de dezembro de 2018.

O trabalho, visto como peça central no processo de interação social, evidenciou-se como reflexo da sociedade em rede. Com isso, o objetivo geral dessa pesquisa é investigar as estratégias de comunicação que auxiliam na construção das relações no meio organizacional. Isto é, a partir desse cenário em que a investigação está inserida, o presente estudo busca questionar qual o papel das relações públicas na contribuição da construção da cultura organizacional. Com tal finalidade, optamos por fundar a compreensão das análises a partir viés sociológico de leitura cujas interpretações são ancoradas nas relações sociais, como fonte primária da eficácia da estruturação de estratégias de comunicação. Tendo como fundamento a comunicação configurada como uma ciência de análise das relações comunicativas, inserimos a obra de Bourdieu com as discussões de *habitus* (2007; 2009; WACWUANT, 2017; MICELI, 2015; ALVES, 2009; SETTON, 2002). Inter disciplinado ao campo de trabalho, essa lógica pode ser contextualizada ainda como um fenômeno mais complexo: interações sociais, que, ao serem somadas, devem construir um coletivo organizacional, voltado ao desenvolvimento. O NVivo 12 Pro é um software de análise de dados qualitativos e foi utilizado para o auxílio da categorização e seleção de dados específicos da pesquisa. Numa noção sobre cultura organizacional, vemos a comunicação como processo natural da interação social e a cultura organizacional como produto. Dessa forma, ao inserirmos as discussões de *habitus*, entendemos que os agentes da organização se ligam por determinados padrões morais e formais, tanto no ambiente organizacional e em suas relações, quanto ao que a missão organizacional e seus valores representam para si.

**Palavras-chave:** comunicação; cultura organizacional; *habitus*; desenvolvimento;

## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo A – Planejamento de Comunicação Interna e Endomarketing .....</b>	<b>60</b>
<b>Anexo B – Manual da Cultura Interna .....</b>	<b>81</b>



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2. INTERFACES DO OBJETO DE PESQUISA.....</b>	<b>13</b>
2.1 A DELIVERY MUCH .....	13
2.2 MODELO DO NEGÓCIO: EXPANSÃO COMERCIAL ATRAVÉS DE FRANQUIAS .....	14
2.3 GESTÃO ADMINISTRATIVA .....	15
2.4 A COMUNICAÇÃO INTERNA NA DELIVERY MUCH .....	17
<b>3. A APLICAÇÃO DO MÉTODO .....</b>	<b>18</b>
3.1 ESCOLHA METODOLÓGICA: ESTUDO DE CASO.....	19
3.1 COLETA DE DADOS .....	19
3.2 RELATO DE PARTICIPAÇÃO NO OBJETO .....	20
3.3 PANO DE FUNDO: A TEORIA FUNDAMENTADA COMO PARADIGMA PARA O <i>SOFTWARE</i> NVIVO 12 PRO.....	23
<b>4. RECORTES BIBLIOGRÁFICOS .....</b>	<b>25</b>
<b>5. ANÁLISES .....</b>	<b>38</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>53</b>
<b>7. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>56</b>
<b>8. ANEXOS.....</b>	<b>57</b>
8.1 Anexo A – Planejamento de Comunicação Interna Delivery Much .....	57
8.2 Anexo B – Manual da Cultura Delivery Much Brasil .....	78

## 1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa, intitulada de “A construção do *habitus* organizacional: leituras das práticas de Relações Públicas sobre desenvolvimento organizacional”, foi desenvolvida com o objetivo geral de investigar as estratégias de comunicação que auxiliam na construção das relações no meio organizacional. A partir deste norte de pesquisa, elencamos como objetivos específicos: a) mapear as estratégias de comunicação que arquitetam a cultura organizacional; b) discutir as relações entre *habitus* e organização; c) analisar as intersecções que as relações públicas exercem sobre o tema. É fundamentado nesse contexto que optamos por inverter o escopo de apresentação deste trabalho, a fim de criarmos uma linha de raciocínio acerca do objeto. De tal modo, o esqueleto principal se compete na: apresentação do objeto, metodologia, recortes teóricos, análises e considerações finais.

O trabalho, visto como engrenagem central da estrutura social, foi sendo sistematizado com o tempo devido a alteração dos mecanismos da produção. Dessa forma, o trabalho é visto como denominador comum do comportamento social (MARCHIORI, 2006). A partir dessa lógica, o comportamento humano começa a ser regido pelo modo de produção de cada época determinada. Assim como para o período industrial ou pós-industrial, revelam comportamentos característicos de suas épocas, hoje, consideramos estamos inseridos em uma sociedade em rede (CASTELLS, 2010; MARCHIORI, 2006).

Há de abordarmos o contexto histórico acerca das relações socioeconômicas, a qual impulsionou os processos capazes de firmar os novos contextos (SIMÕES, 2009). Essa nova sociedade (CASTELLS, 2010) é emergente dos processos de transformação do capitalismo e da informação. A organização social moderna, dá-se principalmente ao fato de estarmos inseridos em uma sociedade conectada em rede. Com isso, adotamos o entendimento de que a sociedade em rede representa um organismo de convivência conjunta e conectada. Por essa perspectiva, o que antes era tido como utópico da vivência em sociedade, começa a fazer parte do nosso cotidiano. Dessa forma, a sociedade global e sem fronteiras ideológicas (ORTIZ, 1994) passa a compartilhar seus valores ideológicos que estavam condicionados às suas fronteiras geográficas.

Com este cenário há de considerarmos como um fenômeno cada vez mais recorrente, a interdisciplinaridade desses campos de análise, quando aplicado ao contexto das organizações. Isto é, por mais que as organizações possam parecer ser um meio exato de análise, com um viés

pragmático no que tange ao desenvolvimento, há a necessidade de se interseccionar o viés sociológico para entender esse contexto, a fim de efetivar o desempenho dessa organização.

É a partir desse cenário que esta pesquisa está inserida: qual o papel das relações públicas na contribuição da construção da cultura organizacional? De tal forma, consideramos os aspectos desse contexto uma vez que é evidente a diversidade de indivíduos no contexto organizacional e a pluralidade de discursos sociais, por exemplo. É por este motivo que se torna fundamental investigar as estratégias de comunicação que auxiliam na solidificação das relações no meio organizacional.

Ressaltamos a abordagem qualitativa do ecossistema organizacional, com a pretensão de elencar alternativas de explicações ao problema de pesquisa. As análises correspondem a um viés sociológico de leitura e suas interpretações são ancoradas nas relações sociais como fonte primária da eficácia da estruturação de estratégias específicas de comunicação. Com isso, retomamos a ideia de que a partir do contexto contemporâneo, a sociedade reconfigurou-se de tal forma a afetar o ambiente de trabalho, fazendo da ‘organização’ um fenômeno novo a ser estudado.

O foco metodológico do trabalho está fundamentado em um estudo de caso, baseado nas contribuições de Yinn (2015) ao destacarmos a importância de se conhecer o objeto através de uma metodologia que estudasse seu contexto e sua simbiose com o meio. Dessa forma, optamos pelo estudo de caso. Para as análises, optamos pelo uso do software NVIVO 12 Pro como espaço de geração de visualizações dos resultados, uma vez que seus cruzamentos serão apresentados com maior grau de detalhamento. Nesse contexto, a teoria fundamentada nos dados (CASSIANI, 1996; STRAUSS & CORBIN, 2008) entra como pano de fundo para a metodologia de análise. Isto é, como podemos montar uma teoria sobre o contexto em questão, a partir da análise dos dados que colhemos dele.

É pautado no fato da comunicação como sendo uma ciência de análise das relações comunicativas, que inserimos a obra de Bourdieu (2007; 2009; WACWUANT, 2017; MICELI, 2015; ALVES, 2009; SETTON, 2002).

O entendimento da conceituação de Bourdieu como lente teórica aplicada nesse trabalho, parte do fato de sua ciência ser considerada praxiológica. Segundo Miceli (2015), a análise sociológica do pensamento de Bourdieu está baseada intersecção da fenomenologia e objetivismo. Isto é, podemos então “distinguir duas posturas principais dentre as diversas orientações

que lidam com os sistemas de fatos e de representações comumente recobertos pelo conceito mais abrangente de cultura” (MICELI, 2015, p. VIII). Em linhas gerais, podemos compreender que a leitura dada por Bourdieu (2009), está baseada em compreender que existe uma relação dialógica de formação da estrutura social e do indivíduo. Ou seja, ao mesmo tempo em que a estrutura social compete-se em moldar os padrões de comportamento desse indivíduo, este, por sua vez, por ação própria pode atribuir novos significados a estrutura, e, com isso, muda-la a partir de um processo lento de recontextualização.

É neste mecanismo de mediação entre o subjetivo e o empírico, que Bourdieu (2009) insere a teoria do *habitus*. As noções de *habitus* retomam uma concepção filosófica, na qual seu objetivo se compete em introduzir na discussão antropológica a capacidade de pro-atividade do agente ”sem com isso retroceder ao intelectualismo cartesiano que enviesa as abordagens subjetivas da conduta social, do behaviorismo ao interacionismo simbólico passando pela teoria da ação racional” (WACQUANT, 2017, p. 213). Com isso entendemos que as indagações críticas de Bourdieu, acerca do *habitus*, remonta uma concepção de construção social ao indivíduo, posto que os agentes desse contexto são seres ativos de ações próprias, sem voltar a uma lógica cartesiana que não analisa as condições subjetivas desse indivíduo.

Dessa forma, o contexto social pode ser entendido como a somatória das individualidades expressadas por cada agente. Ao campo de trabalho essa lógica pode ser contextualizada ainda como um fenômeno mais complexo: interações sociais, que, ao somadas devem construir um coletivo organizacional, isto é, pessoas reunidas e geridas por um objetivo organizacional.

## 2. INTERFACES DO OBJETO DE PESQUISA

Neste capítulo iremos abordar a realidade do objeto empírico apresentado em quatro pontos: (2.1) a apresentação da Delivery Much enquanto ‘organização’; (2.2) modelo de vendas; e, para ambientar a análise do produto de comunicação, iremos apresentar o (2.3) funcionamento da gestão administrativa da rede e a (2.4) comunicação interna.

### 2.1 A DELIVERY MUCH

A lógica da sociedade em rede (CASTELLS, 2010) interage em profundidade com o contexto organizacional, uma vez que seus paradigmas se estabelecem desde as relações internas até o produto final. Para aquele, devemos considerar o fato de que ao se tratar de uma rede de franquias, sua atuação para a rede se realiza pela internet. Já para este, podemos interpretar a partir da maturação do mercado pela busca de facilidades para a realização de tarefas rotineiras, como pedir comida.

A Delivery Much é uma *startup* que trabalha a partir de soluções simples, digitais e seguras. Surgiu em 2011, dentro da Incubadora Tecnológica da Universidade Federal de Santa Maria e hoje já está presente em mais de 170 cidades, e já conta com mais de 180 cidades comercializadas, distribuídas em 20 estados Brasileiros.<sup>1</sup> A empresa é organizada a partir do modelo *Franchising* e atualmente sua matriz está localizada na cidade de Santa Maria. Devido a isso, devemos sempre olhar a empresa a partir de dois vieses: a Delivery Much Brasil, e, os seus Franqueados (como por exemplo Santa Cruz, Pelotas, Curitiba, etc). Podemos considerar como objetivo principal a agilidade e a facilidade na forma de fazer pedidos online de refeições. É caracterizada por ser uma franquia de baixo custo que além de prezar pela inovação, tem como base o fortalecimento das relações humanas. É com base nesse fortalecimento das relações humanas, que obtemos os valores: Pessoas, Inovação, Foco do Resultado, Transparência e Humildade, os quais são vistos como a base da cultura Delivery Much. De tal forma, sua razão de existir é “inovar em delivery online, facilitando a vida das pessoas e empresas do ramo de alimentação”, seu objetivo “ser referência em delivery online com a melhor presença e qualidade de atendimento” e seu principal desafio é “crescer rápido e de maneira sustentável, fortalecendo uma rede rentável, colaborativa e criativa”.

---

<sup>1</sup> Dado atualizado dia 15/11, às 02h30min

Para Ries (2012) e Vicente (2018), a base de uma *startup* pode ser caracterizada como um negócio ambientado em incertezas e baixo custo de manutenção, que se institucionaliza a partir de ideias inovadoras, a fim de criar novos produtos e serviços. Há de então que considerarmos essa manifestação como produto da globalização, uma vez que as intersecções entre necessidades de mercado e incertezas no ambiente focam na aproximação do relacionamento deles com a inserção de novos produtos ou serviços.

## 2.2 MODELO DO NEGÓCIO: EXPANSÃO COMERCIAL ATRAVÉS DE FRANQUIAS

De acordo com Welsh et al. (2006, apud LUIZ *et al*, 2006, p. 3), “[...] os mercados emergentes são um ambiente adequado para a expansão do negócio de franquias devido a diversos fatores”. Dos quais podemos ressaltar, em consonância com Castells (2010), a população jovem crescente, tal como a adequação produtiva marcada pelo período da informação, traduzida no desejo de consumir produtos e serviços com um “estilo de vida ocidental”.

O cenário brasileiro atual apresenta a *franchising*, como prática de negócio, amparada pela lei 8955/94, específica para o segmento. Segundo o manual disponibilizado pela Associação Brasileira de Franchising – ABF (sem data), a *franchising* se caracteriza pela aplicação do mesmo tipo de negócio e operação em diversos locais, tendo este franqueado, embora autônomo no que tange a operação e gestão dos cargos a nível local, que seguir uma série de normas sob vigia do franqueador. Dessa forma, a descentralização dos direitos à marca, se difundem a nível nacional espalhando a marca e consolidando-a no mercado.

A partir desse modo de expansão, assim como diz Luiz et al (2006, p. 3), “[...] as franquias podem ser definidas como contratos em que uma empresa (franqueador) concede o direito de uso de um ou mais elementos do seu negócio a outra empresa (franqueado). Em troca o franqueador recebe um fluxo de receita”. Dessa forma, pode-se identificar que a venda de franquias, e sua concessão de uso, está relacionada, principalmente, a marca da organização, como também incluir práticas de gestão. Com isso, “[...] as principais vantagens da utilização desse formato de negócio são: os ganhos de escala em marketing e na adoção de tecnologia, a obtenção de capital para ampliação do negócio e a redução do custo de monitoramento e controle quando comparado com a expansão do negócio com lojas próprias” (AZEVEDO et al., 2003 apud LUIZ et al, 2006, p. 3).

O que antes o investimento do franqueador poderia ser dificilmente alcançado pelo fato de ser trabalhado isoladamente, franquear o negócio permite que esses gastos sejam diluídos e seus investimentos vão ao encontro dos valores da marca e acesso à propaganda (LUIZ et al, 2006). Ainda segundo o autor, a expansão do investimento econômico à marca, só é possível uma vez que haja participação do franqueado na consolidação do investimento em propaganda. Segundo ele,

para o franqueador esses fatores também são interessantes, pois mediante a cobrança de taxas de franquias, este pode realizar investimentos necessários em tecnologia. A obtenção de capital para ampliação do negócio também é uma importante vantagem para o franqueador, pois permite a produção de produtos/serviços por terceiros, permitindo sua expansão no mercado sem o dispêndio de capital necessário para a sua ampliação. (LUIZ et al, 2006, p.3)

Esse modelo de negócio exige um relacionamento aproximado com o franqueado. Há de se ressaltar a necessidade de se atentar a quesitos específicos, como a comunicação entre franqueadora e franqueados, responsabilidade do setor de Customer Success da Delivery Much. Para esta pesquisa, é importante ressaltarmos esse contexto, uma vez que a sede franqueadora deve ser exemplo de gestão e práticas para o resto de sua rede.

### 2.3 GESTÃO ADMINISTRATIVA

Vemos a Delivery Much como um cenário modelo de outras empresas que estão passando por esse processo de consolidação no mercado, através da expansão do seu modelo de negócio. Uma vez ao utilizá-la como objeto de estudo, suas análises podem contribuir com as discussões dos estudos acerca das leituras das práticas de relações públicas que arquitetam o desenvolvimento em *startups*.

Independentemente do caráter tecnológico e fluído de gestão, sua composição administrativa interna mantém-se em um caráter estrutural de organização. É importante ressaltar que suas bases estruturais ainda se mantêm em uma estrutura hierárquica de gestão, fundamental para a categorização de funções de níveis táticos, operacionais e estratégicos (KUNSCH, 2003).

Baseados na tabela 1, a pesquisa ancora-se na subdivisão de pessoas, componentes do setor de desenvolvimento organizacional. Em uma análise prévia podemos interpretar que a comunicação interna exerce função tal qual exerce os outros setores, podendo significar uma lógica cartesiana de gestão de trabalho. Todavia, devemos ressaltar a necessidade de olharmos os setores da Delivery Much enquanto sistemas que compõem um conjunto orgânico.

Ler a empresa enquanto sistema, assim como Torquato (1986, p. 13), requer olharmos para ela não só “[...] como unidade socioeconômica voltada para a produção de um bem de consumo ou serviço, a empresa é um sistema que reúne capital, trabalho, normas, políticas, natureza e técnica”. Podemos compreender ainda que a organização estabelece funções sociais mais profundas ao tecido social, missão existencial da qual deve ser desempenhada em qualquer cenário político, para o mantimento da relação de troca entre consumidor e produtor e de seus aspectos simbólicos.

O enfoque do desenvolvimento organizacional deve sempre ser relacionado ao desenvolvimento individual de cada membro dessa organização, para que assim esse indivíduo impulse o desenvolvimento da organização. À título de exemplo, podemos considerar que não há desenvolvimento organizacional, uma vez que não houver estímulos necessários para o desenvolvimento, seja ele econômico ou simbólico. Por essa perspectiva, podemos ver a comunicação como difusora das mensagens no âmbito organizacional, mediando as relações dos campos estruturais de gestão e das relações entre os indivíduos, por justamente estar inserida no setor de Desenvolvimento Organizacional. Ainda com base

*Tabela 1 Gestão por Pessoas, 27/08/2018.*  
*Fonte: Desenvolvimento Organizacional, Delivery Much.*

na tabela, a gestão administrativa geral é

feita pelos sócios fundadores os quais ocupam os cargos de CEO, COO, CTO.

SÓCIOS FUNDADORES		CEO - PEDRO AJUDACHENI		COO - GUILHERME KRUEL		CTO - FERNANDO GIARETTA	
<b>GESTÃO DE PESSOAS</b>							
Diretor de Engenharia - Fernando							
7. ENG							
Reno		Catherine		Projeto		Allison	
Diretor de Engenharia - Fernando							
6. FIN							
Eton		Lutz		Planejamento		Pedro Paulo	
Diretor Financeiro - Guilherme Kruel							
5. DO							
Jurídico / Compliance		Pessoas		Renata		Luzia	
Gianna		Luzia		Cecel			
4. UPS							
Assistente Comercial UPS		Casey		Superie UPS		Rafaelo	
Otavio		Thiago		Igor		Juba Vitor	
Douglas		Francione		Mathheus		Mariana	
Diretor de UPS e Desenvolvimento Organizacional - Rodrigo							
3. MKT							
Branding		Eduardo		Luchan		Evelize	
Performance		Jobão					
Diretor de Marketing - Vinícius							
2. EXP							
Expansão Inbound		Ayren		Expansão Outbound		Junior	
Diretor de Expansão e Franquias - Cecel							
1. CS							
Ativore		Henrique		Mafusa		Santiana	
Comunicação e Suporte Brasileiro		Meyuri		Viviana		Gabriel	
M. Basileim		Marco		Jean		Gabriela	
LIBERES							
TIMES							



## 2.4 A COMUNICAÇÃO INTERNA NA DELIVERY MUCH

Devemos ressaltar a comunicação como peça fundamental no contexto de gestão de qualquer organização. Por esse entendimento, a comunicação interna se compete em atuar nas divergências naturais formadas na organização, “[...] buscando informar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais” (CURVELLO, 2002, p. 17). Dessa forma, ainda segundo o autor, sua abrangência está relacionada a não somente englobar as atividades da comunicação administrativa, como também a comunicação social e a comunicação interpessoal.

Em uma leitura branda da Tabela 1, podemos identificar que não há um setor específico para a comunicação. À vista disso, podemos interpretar que a comunicação interna, para além de uma atuação operacional de difusão informação, está alocada com o desempenho de outras demandas. Posto isso, vemos a comunicação interna da Delivery Much Brasil alocada junto ao setor de Unidades Próprias e Desenvolvimento Organizacional, especificamente, sendo responsabilidade do setor de Gestão de pessoas, sendo este um componente da subdivisão (desenvolvimento organizacional), a qual está dividida entre pessoas e jurídico.

Vale ressaltar, que o local de trabalho dos integrantes deste time<sup>2</sup> é em conjunto: tanto setor de pessoas quanto jurídico trabalham na mesma sala e compartilham da mesma infraestrutura. De fato, a comunicação conta com a atuação de: uma profissional formada em Relações Públicas; uma acadêmica de administração (UFN) e Engenharia de Produção (UFSM)

Ao observarmos o exercício da comunicação no âmbito organizacional, podemos vê-la conforme os fluxos descendentes, fluxos ascendentes e fluxos horizontais (CURVELLO, 2002). Dessa forma, em uma lógica mais pragmática, temos as empresas, independente de se caráter de gestão, como uma pirâmide, na qual sua base representa todos os colaboradores e o topo a gestão/ diretoria. Nesse formato, podemos ver fluxos em atuação. Os descendentes podem ser vistos como inúmeras informações transmitidas da gestão para os funcionários. Para a lógica contrária, caracterizamos como fluxos ascendentes aqueles os quais partem da base funcionária,

---

<sup>2</sup> Time: segundo o dicionário online de português, podemos considerar que para além de um grupo esportivo de atletas, time retoma uma concepção de pessoas que se juntam para realizar uma mesma atividade. Devemos ressaltar a importância dada para esta palavra dentro da organização. Há a criação de uma cultura que coloca o time como princípio básico para a convivência lá dentro. Enquanto pesquisador e integrante daquele sistema, é um tanto quanto estranho escrever a palavra ‘setor’ ao decorrer do trabalho, visto que essa divisão lá dentro é substituída por time em todos os lugares.

por meio de canais de envio de feedback e satisfação. Ao terceiro fluxo, assim como diz Curvello (2002, p. 17), podemos considerar como “aquele que move a organização no seu dia a dia, através da comunicação entre pares, entre setores, situando-se quase sempre no campo informal, e por isso, sendo chamado de horizontal ou lateral”.

Para esta pesquisa optamos por analisar as estratégias de comunicação, as quais representam os fluxos descendentes e seus objetivos na construção de uma cultura organizacional. Para tal, o manual da cultura será usado como base a ser seguido no que tange os objetivos simbólicos exprimidos pela missão, visão e valores da Delivery Much. Optamos pela utilização deste documento, uma vez que é lá que contenha as conformações necessárias para a tradução dos significados dos valores organizacionais.

À vista disso, as relações públicas, por meio das estratégias de comunicação interna, atuam como um campo mediador das traduções desses objetivos em ações de comunicação que mantenham a unidade e fluidez da cultura organizacional. É pautado nesse contexto que a pesquisa se torna empírica, analisar o que é proposto de estratégias nesses fluxos descendentes.

Cabe às relações públicas reconhecer as necessidades comunicacionais do públicos internos da organização e efetivar estratégias que guiem os padrões de cultura organizacional, a fim de desenvolver-se. Com isso, a partir da concepção triádica dos níveis de gestão (estratégicos, operacionais e táticos) as relações públicas, inseridas nesse contexto, têm papel fundamental na legitimação e institucionalização de práticas que arquitetam o ambiente simbólico organizacional. A partir dessa leitura, podemos observar as mudanças no comportamento social: o que antes uma organização era analisada por caracteres quantitativos, hoje, para além dessa importância, a análise estrutural busca justificativas daquele comportamento e complementam uma rotina de estudos acerca da organização, capazes de aprofundar as alternativas de respostas a um determinado ruído/problema.

### **3. A APLICAÇÃO DO MÉTODO**

O presente capítulo irá aprofundar os aspectos relacionados à coleta e preparo das amostras. Abordaremos as técnicas de coletas utilizadas e suas justificativas; as técnicas de análise utilizadas, bem como seus fundamentos teóricos; as visões da aproximação do pesquisador e pesquisado.

### 3.1 ESCOLHA METODOLÓGICA: ESTUDO DE CASO.

Acompanhando a mudança dos contextos sociais, há de se ressaltar a crescente transição no que tange ao comportamento no ambiente de trabalho. Dessa forma, considera-se o estudo de caso, proposto por Yinn (2015), como abordagem técnica com capacidade suficiente de ponderar as interseções críticas deste trabalho, as percepções do pesquisador, bem como o tratamento dos dados gerados das pesquisas empíricas. Há de se ressaltar, ainda, que, suas técnicas de coleta de dados poderiam proporcionar ao pesquisador uma aproximação mais fiel e cotidiana à realidade, podendo participar e interferir naquele ambiente.

Segundo Schramm (apud. Yin, 1994, página 30), a metodologia “tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”. Desta forma entende-se como relevante a opção do estudo de caso, uma vez que o resultado da análise proposta pelo objetivo geral, seja contemplada a partir da visualização de um caso específico e o levantamento de questões sobre um contexto específico: entender *como?* e *quais?* tais práticas se estabelecem.

A definição de estudo de caso, enquanto pesquisa empírica, divide-se em dois objetivos, os quais, investigar “ (a) um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, (b) especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto poderem não ser claramente evidentes” (YIN, 2015, p. 17). Por isso a compreensão e estudo é dada por conjunto de técnicas de coleta e abordagens específicas, o qual, no contexto dessa pesquisa, podemos interpretar, como o fenômeno sendo a cultura organizacional, e o paradigma fenomenológico que separa a compreensão do contexto e objeto, é a *startups*.

### 3.1 COLETA DE DADOS

Para as técnicas de coletas, foi escolhida a pesquisa documental e suas análises no Software Nvivo 12. De tal forma, que seja analisado dois campos complementares: o planejamento estratégico (manual da cultura interna) e o Planejamento de comunicação interna e endomarketing da Delivery Much Brasil. Além de ser importante considerarmos a percepção do pesquisador no ambiente inserido.

Tal como Ansoff, o planejamento estratégico pode ser compreendido como uma

[...] análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de compatibilização (estratégia) entre os

dois extremos, compatibilização esta que deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos das empresas (ANSOFF *et al.*, 1981, p. 15).

Dessa forma o planejamento pode ser interpretado na organização como um esqueleto de ações e nortes de atuação, ponderando seus melhores desempenhos em contraponto com os que ainda necessitam de uma observação mais afinada. Com isso a estratégia pode ser observada como a interpretação pragmática do esboço de uma organização ideal: chegar em seus objetivos organizacionais, a partir da lógica binária entre a mediação das suas fragilidades e aptidões.

A análise extraída do planejamento estratégico está restrita à interpretação dos significados dos valores organizacionais. Dessa forma, ao contrapormos com o plano de comunicação, esperamos que suas estratégias estejam alinhadas com estas significações. Isto é, ao vermos a comunicação inserida nesse processo de relacionamento reafirmamos a necessidade de a comunicação estar alinhada com o objetivo da gestão organizacional, uma vez que é de responsabilidade da comunicação em traduzi-la. Por essa perspectiva, compreendemos, que, ao entender o objetivo macro da organização, será possível sua tradução em estratégias de compartilhamento do mesmo. Dessa forma, a cultura da organização vai sendo moldada por meio da comunicação, expressa em ações, linguagens, comportamentos, alinhamento, percepções.

Com o uso da pesquisa documental, procuramos entender a realidade da produção dessas estratégias de comunicação, bem como significados simbólicos da organização. Com isso, reafirmamos a responsabilidade da comunicação na criação ou mantimento de uma cultura organizacional estruturada para compartilhar simbioticamente os capitais subjetivos atribuídos pela missão, visão e valores.

Este recorte metodológico permite materializar empiricamente, os conteúdos das categorias de análises das práticas de relações públicas e seus impactos na cultura organizacional. Esperamos que o cruzamento entre os dois documentos, revelem um alinhamento entre a execução pragmática do significado simbólico do outro.

### 3.2 RELATO DE PARTICIPAÇÃO NO OBJETO

Vale retomarmos o objetivo geral: investigar as estratégias de comunicação que auxiliam na construção das relações no meio organizacional. A partir do momento que temos a comunicação como integrante do processo de cuidado das relações do meio organizacional, devemos (ou deveríamos) considerar todos os fatores que cercam a Delivery Much Brasil na

sua atuação cotidiana, para então traçarmos a investigação dessas estratégias. Nesse contexto, consideramos a performance da comunicação como profunda e estratégica para o funcionamento da organização, já que suas ações contemplam atividades para além de operacionais, por justamente estar integrando ao setor de gestão de pessoas. Dessa forma, temos como necessário ponderarmos questões a serem relatadas, para apresentarmos, com uma maior aproximação, a relação entre leitor-pesquisador-objeto, ponderando o percurso percorrido, participando e observando o objeto.

Em um aspecto administrativo geral, a Delivery Much é uma empresa como tantas outras: aciona-se e estabelece-se através de práticas cotidianas que contemplem o caráter burocrático necessário à sobrevivência no sistema econômico e legal. Para tanto, a organização do trabalho deve munir-se de estratégias que minimizem os efeitos nocivos desse estruturalismo burocrático. Como exemplo, podemos citar o uso da plataforma online *podio.com* que compila e oferece a organização da gestão do tempo da empresa. Sua usabilidade relacionada a tarefas, reuniões, projetos, dados, e etc. necessários para o desempenho das atividades em cada setor. O uso de plataformas como essa, muitas vezes, permite que atividades sejam desempenhadas com maior rapidez, pelo fato de seu banco de dados encontrar-se online; organização e cruzamento da informação, cada vez mais relevantes ao se tratar de um negócio online e fisicamente descentralizado; organização específica de pedidos de demandas, afinal o trabalho necessita ser interligado para a efetivação da entrega do produto final, e tantas outras características.

Neste contexto, se torna fundamental e estratégica a atuação da comunicação como prática para a minimização dessa estrutura. Assim, no dia 27 de abril de 2018 (figura 1) foram realizados uma série de grupos focais, com o objetivo de reformular os canais de comunicação com o público interno (figura 2). Devemos observar a principal mudança: o meio passa a fazer parte da mensagem. Como exemplo, o avanço estético (figura 3) e estrutural do canal/meio, acompanhando a produção da mensagem (figura 2). Na oportunidade, foram avaliadas as percepções do público interno em relação a comunicação; suas visões em relação ao comportamento interno; suas opiniões em relação à programas de reconhecimento; e outras.

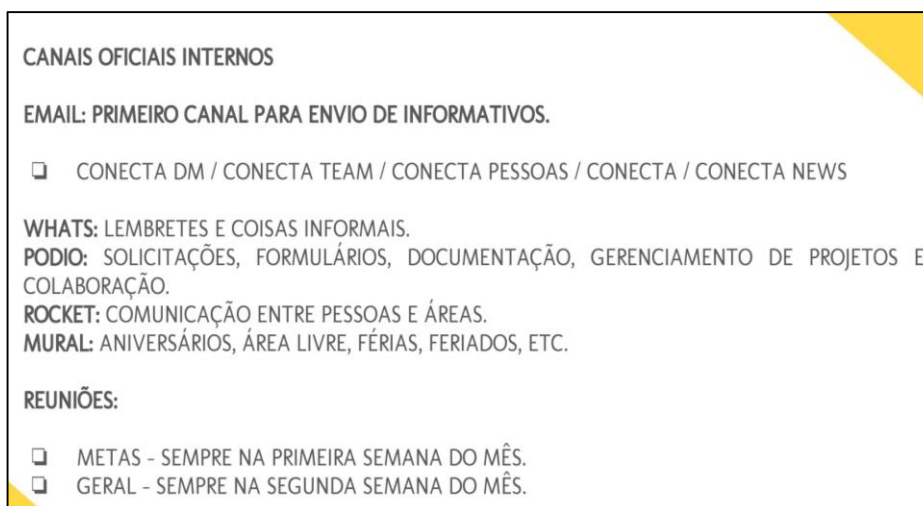


Figura 1 Estrutura atual dos canais oficiais de comunicação. Fonte: comunicação interna

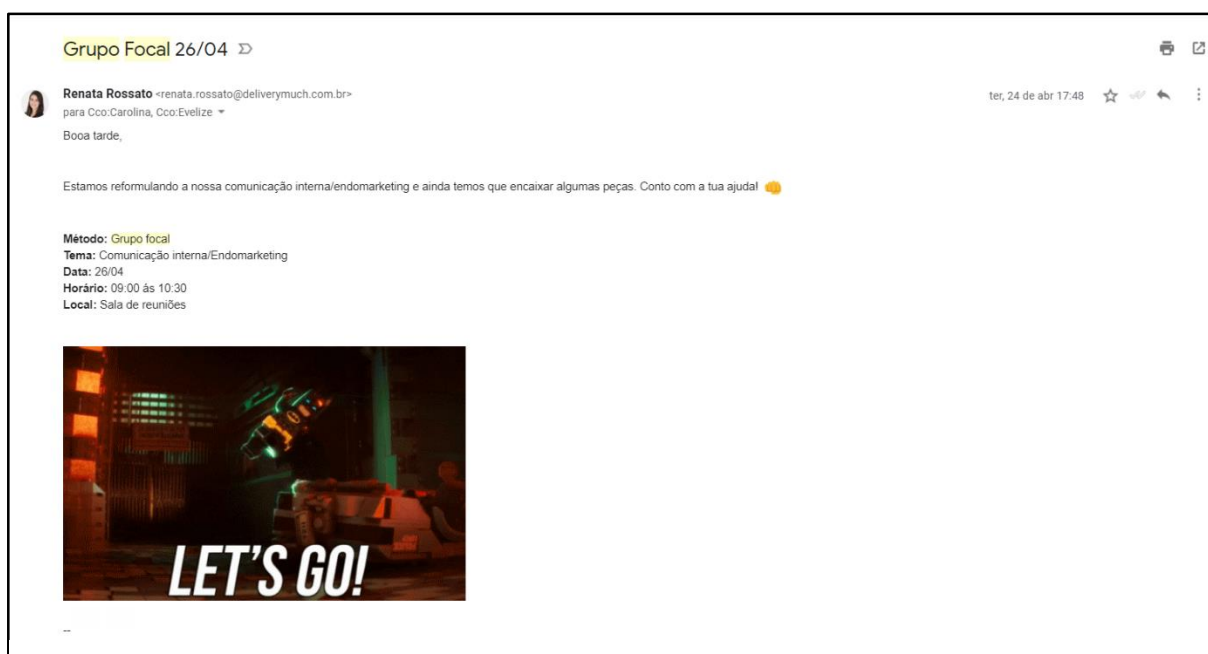


Figura 2 Print do convite para o grupo focal, no modelo de email utilizado na época. Fonte: comunicação interna.

A reestruturação dos canais de comunicação é vista como necessária uma vez que seja estratégico avaliar a receptividade às mensagens no público interno, permitindo-se corrigir dos desvios gerados. É nesse meio que nasce o Planejamento de Comunicação e Endomarketing 2018. Todavia, assim como aponta Kunsch (2003), não deve ser atribuído ao planejamento de comunicação que o número total de ações de comunicação, gerem sempre efeitos 100% positivos de efetividade. As empresas devem aderir às culturas organizacionais o hábito de planejar estrategicamente. De acordo com Kunsch (2006, p.129) o planejamento estratégico “permite

fazer um raio-x da real situação da organização frente ao ambiente e ao mercado competitivo, no contexto da sociedade onde está inserida”.



Figura 3 E-mail no formato atual. Fonte: comunicação interna

### 3.3 PANO DE FUNDO: A TEORIA FUNDAMENTADA COMO PARADIGMA PARA O SOFTWARE NVIVO 12 PRO

Para tal, necessitamos de um recorte de análise qualitativo é fundamental já que ainda não se conhece a fundo o organizar-objeto, suas necessidades e suas expectativas. Com isso, elaborada pelos sociólogos americanos, Barney Glaser e Anselm Strauss, a teoria fundamentada nos dados, segundo Cassiani (*et al*, 1996, p. 76),

[...] trata-se do modo de construir indutivamente uma teoria assentada nos dados, através da análise qualitativa destes e que, agregada ou relacionada a outras teorias, [o qual] poderá acrescentar ou trazer novos conhecimentos à área do fenômeno.

A aplicabilidade deste caráter metodológico à construção da pesquisa, dá-se ao fato da necessidade de estudar profundamente o contexto organizacional contemporâneo, inerente a realidades das *startups*. Dessa forma, a lógica utilizada pela teoria ao abordar primeiramente os dados e depois suas reflexões teóricas, aqui, parte da necessidade de entender em dados esse contexto e a partir de aí fundamentá-lo em uma intersecção de teorias existentes, para mais facilmente visualizá-las.

Ainda segundo Cassiani (*et al*, 1996, p. 76) “[...] seguindo-se aos princípios da metodologia qualitativa, a teoria fundamentada nos dados é uma metodologia de campo que objetiva gerar construtos teóricos que explicam ação no contexto social sob estudo”. Dessa forma, assim como Strauss e Corbin (2008), utilizar-se da pesquisa baseando a metodologia na Teoria Fundamentada, permitiria ao pesquisador, reunir os dados e analisá-los por meio de processos, mantendo a relação próxima entre cada uma delas. Com isso, a teoria nascida da análise direta dos dados, permitiria a criação de uma teoria personalizada àquele ambiente, sendo assim mais realista (STRAUSS e CORBIN, 2008). Ou seja, o percurso da pesquisa compreende que ela é uma construção contínua. A pesquisa, deve ser constantemente questionada a fim de se posicionar mais próximo à realidade do objeto.

O NVivo 12 Pro, é um software de análise de dados qualitativos, auxiliando da categorização e seleção de dados específicos da pesquisa. A quantidade de dados gerados na pesquisa qualitativa, também podem fugir de padrão sequencial de respostas dadas, como na abordagem quantitativa, sendo necessária, tal como nela, um software de análise de respostas.

Para a análise deste projeto, era necessário a criação de três projetos, os quais fossem analisadas questões específicas para não se misturarem. São eles: o Plano de Comunicação Interna e Endomarketing (figura 1); a revisão bibliográfica (figura 2); e, o manual da cultura interna (figura 3). Assim como observado em ambas, o primeiro passo da análise no software, é a criação de “categorias de análise”, os chamados *nós*.

Para o primeiro projeto, optamos por criar os *nós* de acordo com a abordagem dada pelo plano. Tal como sua abrangência, suas ações, seus objetivos e períodos. Para o segundo projeto, optamos por realizar uma revisão literária dos conteúdos, a fim de visualizarmos suas inter-



secções teóricas e podermos, pragmaticamente, interseccionar ao objeto de pesquisa. As análises específicas e seus processos de construção, serão abordados especificamente nos capítulos de cada. Para a análise do “Manual da Cultura Interna”, separamos os nós de acordo com as abordagens das informações acerca da missão, visão e traduções dos valores organizacionais

Nome	Arquivos	Referências	Criado por	Criado em	Modificado por	Modificado em
Planejamento	1	3	JC	02/11/2018 03:18	JC	02/11/2018 03:20
Ações	1	1	JC	02/11/2018 03:18	JC	02/11/2018 03:30
estratégico	1	5	JC	02/11/2018 03:23	JC	02/11/2018 03:24
operacional	1	4	JC	02/11/2018 03:25	JC	02/11/2018 03:26
ações e eventos	1	8	JC	02/11/2018 03:30	JC	02/11/2018 03:34
agosto	1	1	JC	02/11/2018 03:32	JC	02/11/2018 03:33
dezembro	1	1	JC	02/11/2018 03:33	JC	02/11/2018 03:34
julho	1	1	JC	02/11/2018 03:32	JC	02/11/2018 03:32
junho	1	1	JC	02/11/2018 03:30	JC	02/11/2018 03:31
novembro	1	1	JC	02/11/2018 03:32	JC	02/11/2018 03:34
outubro	1	1	JC	02/11/2018 03:32	JC	02/11/2018 03:33
setembro	1	1	JC	02/11/2018 03:32	JC	02/11/2018 03:33
campanhas	1	1	JC	02/11/2018 03:29	JC	02/11/2018 03:30
canais	1	1	JC	02/11/2018 03:29	JC	02/11/2018 03:29
programas internos	1	1	JC	02/11/2018 03:30	JC	02/11/2018 03:30
tático	1	6	JC	02/11/2018 03:24	JC	02/11/2018 03:25
objetivos	1	4	JC	02/11/2018 03:22	JC	02/11/2018 03:28

Figura 4 Nós construídos para análise do Plano de Comunicação Interna e Endomarketing. Fonte: autor, Nvivo 12 Pro

Figura 5 Nós de análise para a revisão bibliográfica no Nvivo. Fonte: Autor, Nvivo 12 Pro

Nome	Arquivos	Referências	Criado por	Criado em	Modificado por	Modificado em
Comunicação Organizacional	3	47	CP	29/10/2018 09:14	JC	30/10/2018 22:15
Cultura organizacional	3	75	CP	29/10/2018 09:13	JC	30/10/2018 22:22
Habitus	4	76	JC	30/10/2018 22:08	JC	30/10/2018 23:13

#### 4. RECORTES BIBLIOGRÁFICOS

Neste capítulo abordaremos as intersecções teóricas relevantes à pesquisa e suas contribuições como legitimação da análise. Para tal, a escolha dos textos foi feita a partir da escolha de autores contemporâneos e relevantes à área de relações públicas, com linha de pesquisa abordando a comunicação e cultura organizacional (WEBER, MARCHIORI, BALDISSERA, CURVELLO). Dessa forma, selecionamos, pelo critério de aglutinação, três textos relevantes a cada um dos temas. A partir desse contato, observamos sua transdisciplinariedade à sociologia e sua aplicabilidade na análise das relações sociais organizacionais. Para tal escolha, ancoramos em Bourdieu (2011; WACQUANT; 2017, SETTON, 2002) e sua teoria a partir do *habitus*.

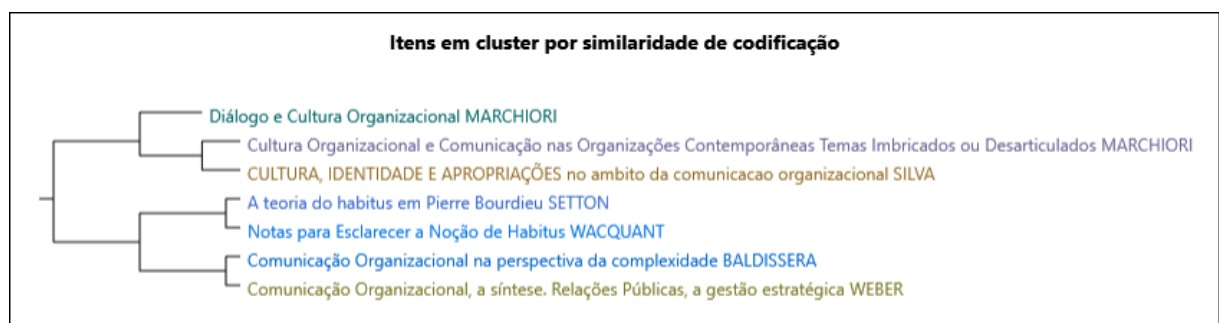


Figura 6 Análise de cluster por agrupamento dos textos. Fonte: Autor, NVivo 12 Pro

Podemos observar que *software* pode ser utilizado para o entendimento dos conteúdos abordados nos textos, a partir da categorização do título de cada. Observamos dois eixos, sendo o primeiro relacionado a visualização mais específica sobre a cultura organizacional, já o segundo, de início, uma intersecção entre comunicação organizacional, a identidade organizacional, e por fim aborda as questões específicas do *habitus*. A partir dessa análise, pudemos qualificar os textos que servem de base para análise desse trabalho. A partir dessa primeira etapa, pudemos apreciar a justificativa de interpolarmos a necessidade de análise da organização, tanto por um viés mais pragmático, como o planejamento estratégico, quanto por uma análise relacional, as ações de comunicação que ajudam a construir a cultura organizacional.

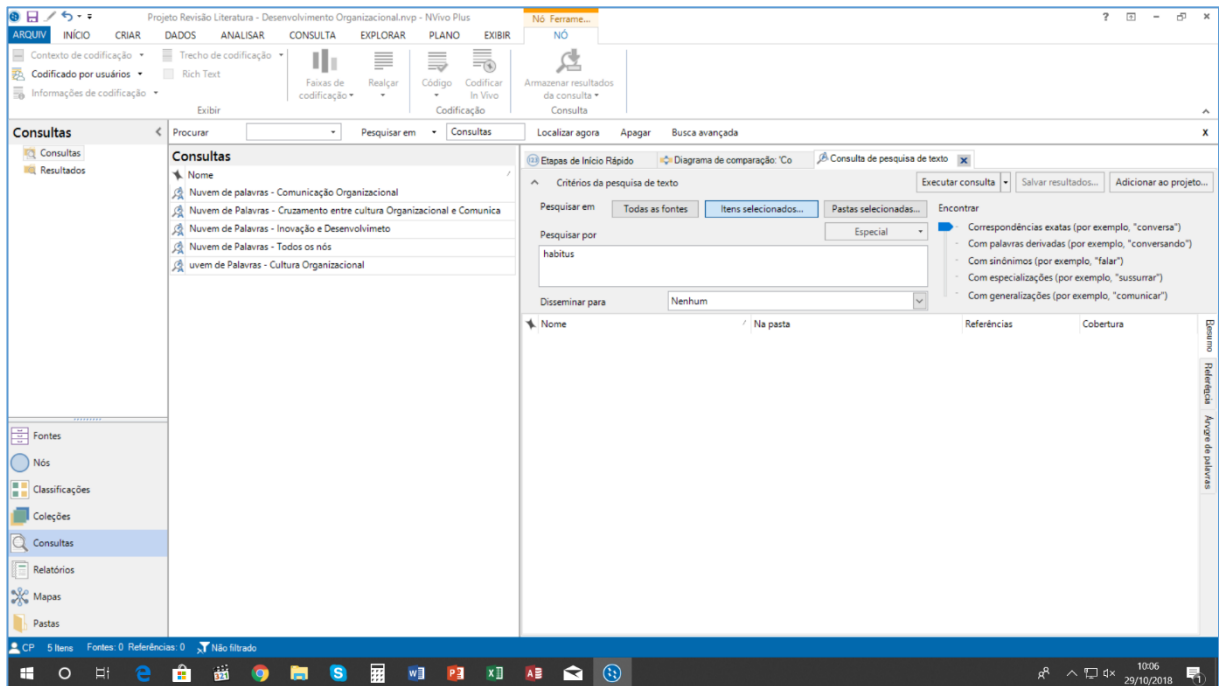


Figura 7 Consulta de Textos (Ferramenta) Fonte: Autor

Após a leitura crítica das pesquisas, utilizamos a ferramenta pesquisa de texto com o objetivo de compreender os conceitos dados a palavras específicas, assim como visto na figura 7, uma captura de tela da interface da ferramenta no *software*. É importante ressaltarmos que a busca por palavras, gera um diagrama com as oito (número escolhido) palavras, as quais juntas ajudam a construir o sentido da oração. São elas: organizacional, cultura, habitus e identidade. Nesse sentido podemos considerar o auxílio dessa ferramenta para a esquematização e qualificação dos conceitos em torno da palavra escolhida.

Optamos por pesquisar o termo organizacional (figura 8) por esta ser uma derivação específica das ações do termo abrangente, comunicação. A partir da árvore de palavras, podemos observar a introdução do tema cultura, como sendo uma participante deste processo organizacional de comunicação. O mesmo acontece para seleção de textos que tratam especificamente da cultura organizacional (figura 4). O processo inverso de incorporação do tema ‘comunicação’, aparece quando a pesquisa é realizada para o nó sobre cultura organizacional.

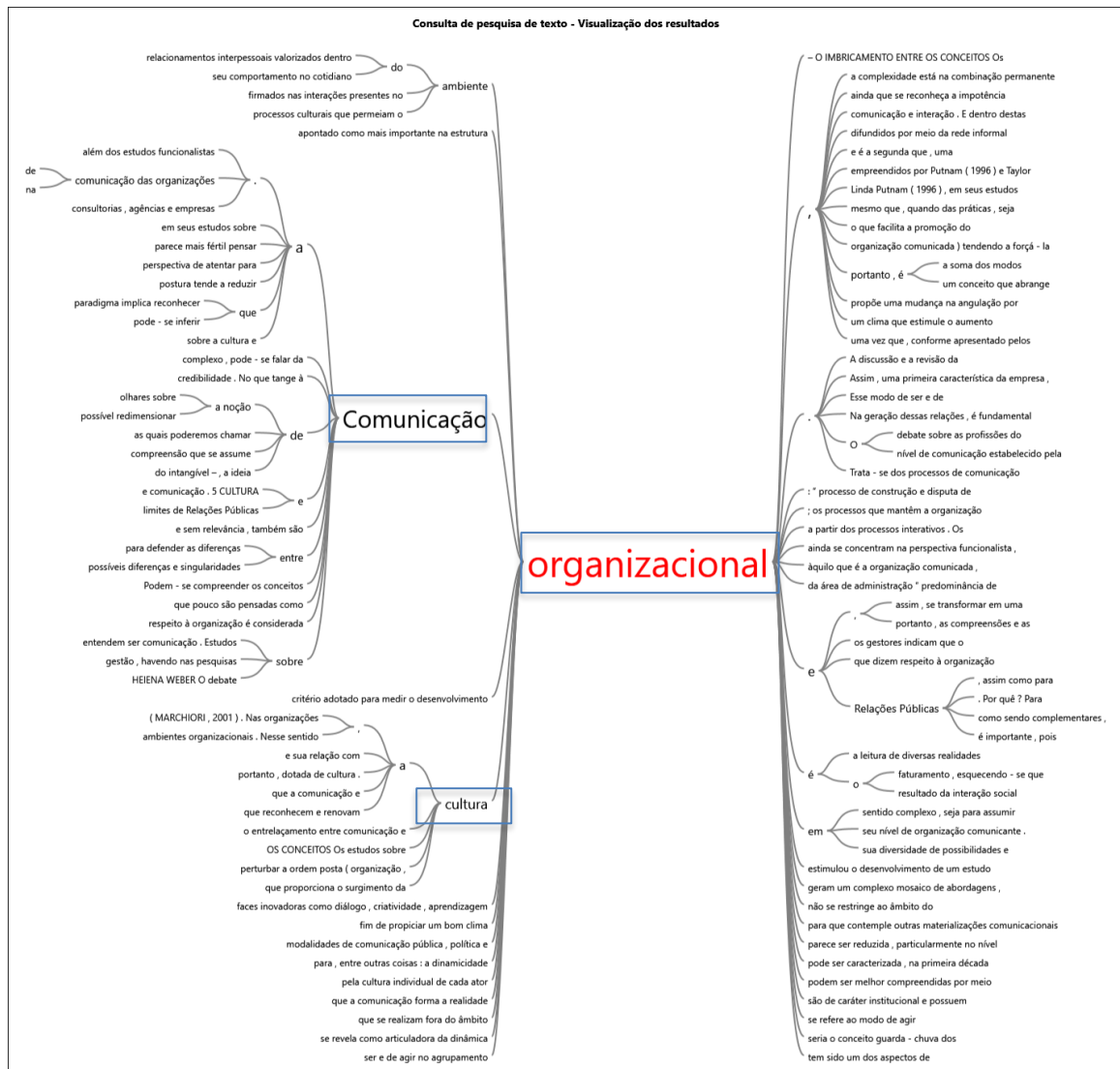


Figura 8 Consulta de Pesquisa de Texto. Nó sobre Comunicação Organizacional. Fonte: Autor, NVivo

12 Pro.

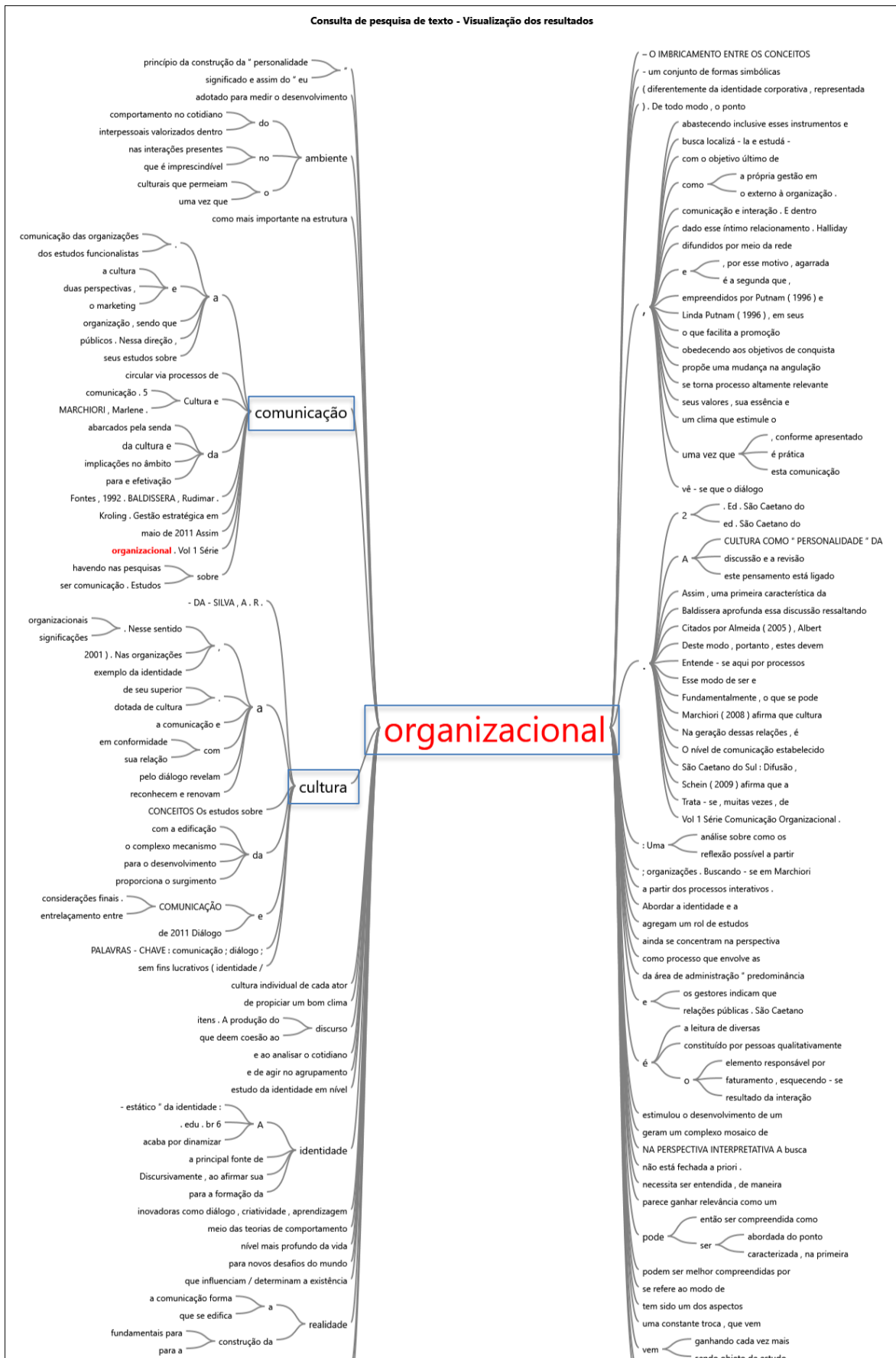


Figura 9 Consulta de Palavras de texto. . Nó sobre Cultura Organizacional. Fonte: Autor,

A partir dessa análise textual, podemos considerar que os dois temas abordados interligam-se, de tal forma a não poderem ser desassociados um do outro quando tratamos da prática organizacional. Ao utilizarmos a ferramenta de criação de uma nuvem das palavras mais frequentes no texto, identificamos os termos mais recorrentes a fim de estabelecermos um grau de relação entre eles e seus significados no contexto do texto.



Figura 10 Nuvem de palavras sobre Comunicação Organizacional. Fonte: autor, Nvivo 12 Pro

Com a nuvem de palavras (figura 11), podemos ver os temas relacionados e necessários à sobrevivência. A partir do cruzamento das análises geradas e uma leitura crítica temos que o termo cultura parte de uma definição sociológica na qual um grupo social compartilhara de características conjuntas, padrões de comportamento e ideologias, bem como pode servir de análise para as construções estruturais que moldam a sociedade. Dessa forma, ao tomarmos este padrão como perspectiva, podemos assemelhar suas discussões as do termo identidade. Há de se ressaltar então a necessidade de investigarmos o tema identidade como padrão de estrutura de identificação social características (figura 12) e suas abordagens nos textos selecionados para

o nó de cultura organizacional. Para as relações públicas, é de extrema importância que consideremos a cultura organizacional como parte central da definição da identidade organizacional (MARCHIORI, 2009).

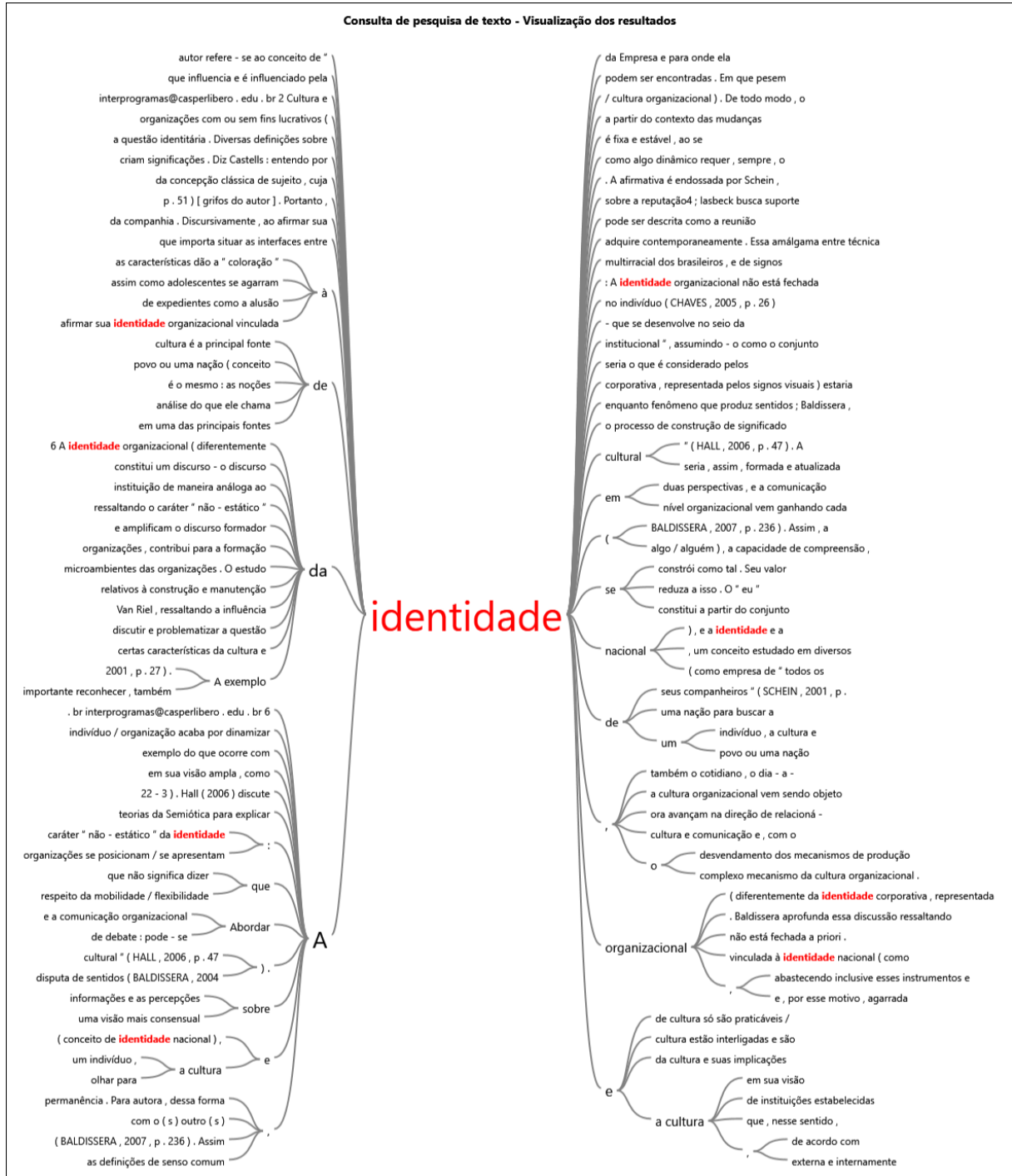
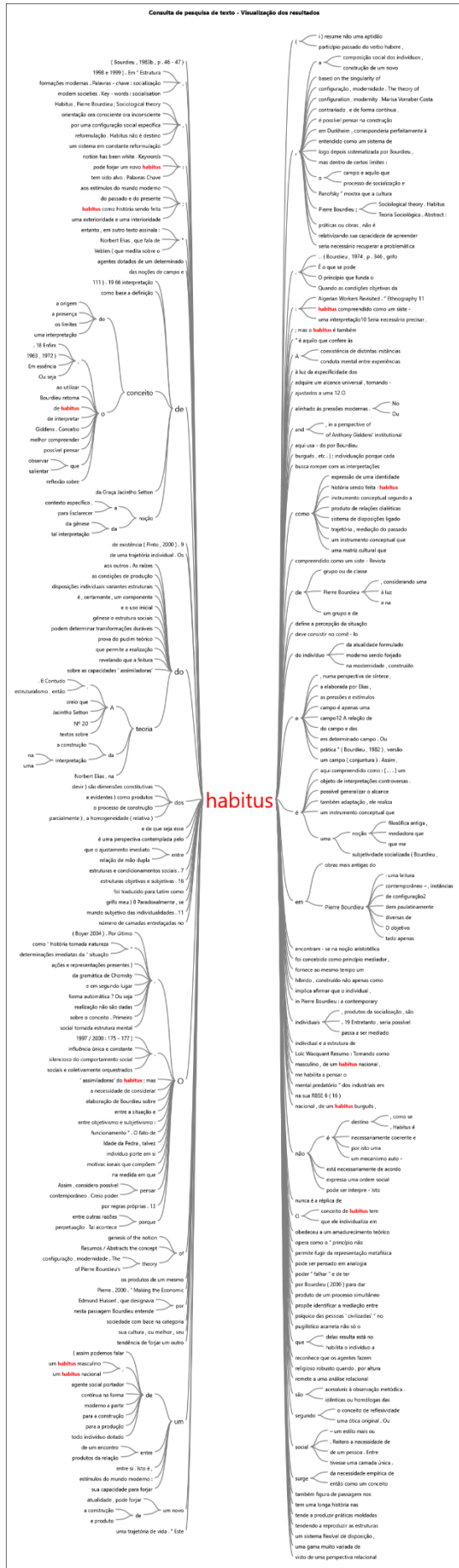


Figura 11 Consulta de Palavras de Texto – Identidade, no nó de Cultura organizacional. Fonte: autor, Nvivo 12 Pro



A partir disso podemos considerar que cultura organizacional, uma vez composta por indivíduos sociais, carrega em si, carga simbólica fruto das interações desses indivíduos naquele campo de trabalho. A partir dessa perspectiva, inserimos a obra de Bourdieu (2011), a fim de tomarmos como contexto, as noções de *habitus* aqui com contribuição das obras de Wacquant (2017) e Setton (2002). Dessa forma, por serem textos especificamente sobre a teoria do habitus, o diagrama de análise (figura 7, aqui trazida ilustrativamente devido sua dificuldade de leitura) gera um resultado detalhado sobre as interpretações.

Pela mesma lógica utilizada ao contrapor-mos as leituras sobre cultura e comunicação organizacional, devemos indagar sobre as inserções do termo identidade ao longo da teoria do habitus, legitimando assim a introdução das discussões sobre cultura organizacional, comunicação e sociologia (Figura 8). A partir disso optamos por investigar as abordagens do termo cultura nos textos sobre habitus (Figura 9). Podemos endossar tal fato, a partir de visualizarmos a intersecção do termo cultura na realidade do *habitus* (Figura 8), de tal modo a qualificarmos a palavra identidade na realidade do *habitus*. Podemos considerar, por tal análise, a conexão dos temas envolvidos no trabalho. *Figura 12 Pesquisa de Texto, Habitus no nó de habitus*. Fonte: autor, Nvivo 12 Pro





Figura 13 Pesquisa de Texto, Identidade no nó de Habitus. Fonte: autor, Nvivo 12 Pro

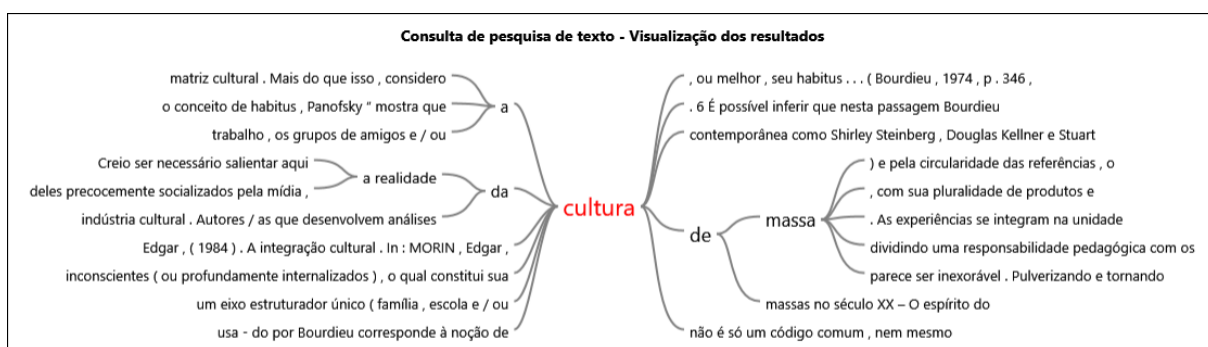


Figura 14 Pesquisa de Texto, Cultura no nó de Habitus. Fonte: Nvivo 12 Pro

Enquanto teoria crítica acerca das posições morais do ‘ser social’, *habitus* fixa-se na concepção aristotélica de *hexis*. Para Wacquant (2017, p. 213), o *habitus* é elaborado a partir da “doutrina sobre a virtude, significando um estado adquirido e firmemente estabelecido do caráter moral que orienta nossos sentimentos e desejos numa situação e, como tal, a nossa conduta”. Para tal, devemos considerar que sua caracterização é relativa à conduta do ser em sociedade, e, portanto, uma condição inerente a todas e todos nós, indivíduos sociais, e em todas as suas dimensões, como, por exemplo, a do trabalho.

Entretanto, cabe ressaltar, que a construção do *habitus* é feita ao longo do período de experiências do indivíduo, visto que, dessa forma, ele estaria exposto à estímulos que contribuíssem para suas construções morais acerca da realidade. A análise das interações sociais que constroem um coletivo organizacional independe, então, dos objetivos organizacionais da gestão mercadológica da organização, mas sim da gestão simbólica do seu capital organizacional. Dessa forma, assim como posto por Bourdieu (2011) o *habitus* pode ser representado como o resultado entre o empírico e o simbólico. Não seria expressada dessa forma como o hábito em si do indivíduo social, mas sim ressaltar o fato de que o *habitus*, por ser uma construção com base no conhecimento adquirido, não pode ser interpretado como uma consciência universal da realidade, mas sim como coletivos de ideias e experiências que juntos convergem em pontos, a identidade e cultura organizacional. A partir dessa noção é que podemos transpor à realidade

organizacional, em especial ao papel da comunicação nesse meio: construir nesse ambiente, uma cultura compartilhada da mediação dos objetivos organizacionais.

Segundo Bourdieu (2009, p. 8), a construção da realidade dos indivíduos depende das experiências que estes têm no meio social. Dessa forma, os diversos universos simbólicos, como por exemplo, a arte, a língua e a própria ciência, servem como instrumentos de construção do mundo dos significados. Tendo que “os sistemas simbólicos, como instrumentos de conhecimento e de comunicação, só podem exercer um poder estruturante porque são estruturados” (MICELI, 2009, p. 9). As estruturações dos sistemas simbólicos dentro das organizações estabelecem-se de várias formas e níveis, como por exemplo, para aquele, o organograma funcional, a hierarquia de cargos, o tempo de trabalho e etc., já para este, o nível estratégico, tático e operacional.

Segundo Schein (1986, apud. CURVELLO, 2002, p. 22) a cultura da organização pode ser percebida em três níveis de profundidade e análise, sendo eles:

[...] o nível dos artefatos visíveis (ambiente, arquitetura, layout, padrões de comportamento, vestuário, documentos); nível dos valores que governam o comportamento das pessoas (valores manifestados em entrevistas, relatos); e nível dos pressupostos inconscientes (como os membros percebem, pensam, sentem a partir de valores conscientemente construídos e que gradualmente são absorvidos pelo inconsciente)

A partir disso, podemos interpretar que a definição de *habitus organizacional* poderia estar relacionada às questões que ligam o público interno à organização. Ou seja, ao ter-se *habitus* compreendido como o resultado das posições morais acerca de um objeto, há de considerarmos a necessidade de interpretarmos os significados que está se passando para esse meio, como por exemplo, através de seus níveis de artefatos (SCHEIN, 1986).

Ao interseccionarmos as contribuições de cultura, temos que para Curvello (2002), podemos perceber o conceito de cultura a partir de duas visões básicas. Para a primeira, podemos considerar a inter-relação dos campos, ou seja, podemos conceber como um campo de ideias onde os sistemas culturais e sociais, são particulares, porém compartilhados. Já para a segunda, “é tido como um sistema sociocultural, onde a cultura é percebida como um componente de um sistema social, manifestada em comportamentos e produtos de comportamento” (CURVELLO, 2002, pág. 22). A partir dessa perspectiva, podemos transpor sua lógica ao conceito de cultura organizacional.

O conceito de cultura organizacional, como objeto de pesquisa, é dado através de diversas áreas do conhecimento, como, psicologia, antropologia, administração e etc. em grande

parte delas, a cultura é observada como produto da interação social onde a partir dele os resultados esperados e estratégias para chegar nesses resultados poderão ser aplicados. Em uma primeira análise, podemos identificar as intersecções com o *habitus*. Ambos conceitos são vistos a partir da interação social, de tal forma a aproximarmos seus significados e vermos sua proximidade com os significados que são atribuídos aquele meio.

Segundo Baldissera (2011, p. 1) “[...] a cultura organizacional é o resultado da interação social e é, portanto, formada em comunicação”. A partir dessa perspectiva, a comunicação e cultura organizacional podem ser compreendidas como artefatos simbólicos que regem o comportamento das pessoas (SCHEIN, 1986). É a partir dela e por meio dela que estratégias serão difundidas para que as relações entre pares sejam maximizadas no ambiente de trabalho. Ainda sob a ótica de Baldissera (2011, p. 2), podemos considerar que cultura e comunicação se constituem como um grupo “no qual a cultura deve ser – para não se cristalizar – continuamente compartilhada pelo grupo de indivíduos (BALDISSERA, 2008)”. Dessa forma, podemos, a partir de Torquato (1986) e Baldissera (2008), entender com maior profundidade a função social das organizações e seus impactos internos e externos.

Dessa forma, tendo como base a sociedade em rede (CASTELLS, 2010), a startup (RIES, 2012) deve integrar-se ao seu ambiente social a fim de se estabelecer conhecendo seu público em suas diversas facetas, sendo necessária a construção de “sentidos e diálogos [que são concretizados] por meio de processos de comunicação que reconhecem e renovam a cultura organizacional” (BALDISSERA, 2011, p. 2).

Na geração dessas relações em rede, é fundamental que a comunicação seja entendida como processo no qual as pessoas possam explorar suas potencialidades e se desafiar como seres humanos (MARCHIORI, 2008b). Podemos, por essa lógica, considerar que a os reflexos externos da organização, no que tange ao seu posicionamento de mercado, refletirá as ações dadas internamente. Para tal, devemos considerar a cultura organizacional como fator chave para o principal produto do relacionamento social, a comunicação. Tendo a comunicação como recurso estratégico, devemos considerar sua atuação interna como fundamental para o alinhamento, por meio empírico, de seus valores organizacionais – seus valores.

Tendo a cultura organizacional como algo mutável e passível de orientações, cabe às relações públicas o diagnóstico das potencialidades e das correções necessárias para o desenvolvimento do fluxo de comunicação e suas relações já que “não há um simples conjunto de respostas para um fenômeno social tão complexo quanto a organização, por isso é que estudos buscam perceber e compreender a complexidade organizacional” (MARCHIORI, 2006, p. 65).

Dessa forma temos que “a compreensão da comunicação como processo e sua relação com a cultura organizacional estimulou o desenvolvimento de um estudo empírico capaz de delinear faces e interfaces que se mostram relevantes nos ambientes organizacionais [...]” (BALDISSERA, 2011, p. 2). É dessa forma que compreendemos a intersecção da cultura organizacional às leituras do *habitus*. Podemos considerar, dessa forma, que, a cultura organizacional, exerce papel fundamental para o mantimento de práticas, com o objetivo de desenvolver a organização.

A partir de Bourdieu (2009, p. 11), quando aplicado ao contexto comunicacional, podemos interpretar que é somente a partir de sistemas que conseguimos estruturar as relações, e, que, conseqüentemente as práticas poderão ser legitimadas. Ou seja, a comunicação tem papel fundamental na interpretação simultânea do contexto organizacional e a transformação dos valores organizacionais em experiências que podem ser dadas dentro da organização, ao mesmo tempo em que legitima as posições morais acerca dos valores da organização, como também os objetivos organizacionais.

Para Marchiori (2006, p. 66) temos que a organização é considerada um fenômeno social, pois sua base é constituída por uma de suas principais características, a interação social. Dessa forma podemos estabelecer que culturas organizacionais dificilmente são produtos fundamentalmente planejados, ou seja, seu *habitus* parte naturalmente da interação social. e as estratégias de relações públicas entrariam como interpretantes desse contexto.

Aplicado ao contexto organizacional, o *habitus* exprime o modo em que os agentes daquele escopo de trabalho agirão de acordo com suas percepções daquele ambiente. Segundo Bourdieu (1983, p. 60), há uma necessidade de se construir “uma ciência experimental da dialética da interioridade e da exterioridade, isto é, da interiorização da exterioridade e da exteriorização da interioridade”. Segundo Carteau (2008, apud. PETERMANN, 2011, p. 90),

as práticas cotidianas estão na dependência de um grande conjunto, difícil de delimitar e que, a título provisório, pode ser desligado como o dos procedimentos. São esquemas de operações e manipulações técnicas. A partir de algumas análises recentes e fundamentais (...) é possível, senão defini-los, ao menos precisar melhor seu funcionamento em relação ao discurso (ou à ‘ideologia’ como diz Foucault) ao adquirido (o *habitus* de Bourdieu) e a esta forma de tempo que é a ocasião (2008, p. 109)

Tendo em vista esse cenário, podemos compreender as práxis das relações públicas como um dos pontos estratégicos nessa construção. Ao se objetivar a criação de um ambiente interno com o menor grau de ruídos possíveis, devemos levar em conta as relações mantidas naquele ambiente e suas interpretações daquele contexto.

A vista disso, “o conceito de *habitus* serve como mediador para que se pense a relação entre o indivíduo e a sociedade” (PETERMANN, 2011, p. 90). *Habitus*, para Bourdieu (1983), pode ser considerado como as estruturas relacionadas aos aprendizados empíricos das associações de um meio estruturado. Isto é, sistemas duráveis predispostos a funcionar como princípios geradores das estruturas em questão. Dessa forma, podemos entender, que, “aprendizados empíricos” traduzem-se em práticas cotidianas; “meio estruturado”, sendo como a estrutura hierárquica e burocrática de gestão; e, “sistemas duráveis”, sendo como a cultura organizacional. Com isso, pode-se considerar as primárias manifestações da arquitetura do *habitus* sendo como a estruturação da missão, visão e valores da organização.

A representação simbólica desses contextos, devem ser traduzidas tanto em táticas organizacionais, como também em estratégias de alavancagem do negócio. Isto é, seus recortes simbólicos devem estar imbricados na cultura organizacional, da mesma forma que hajam estratégias para a institucionalização desses conceitos.

Entendendo a realidade organizacional como este lugar social de estabelecimento da mediação entre o indivíduo e a sociedade, o grande desafio da comunicação está no processo da cultura organizacional. As estratégias de interação do fluxo de trabalho, portanto, deverão ter sempre como pauta os contrapontos da contemporaneidade relações sociais não estruturadas, como a descentralização provocada pela sociedade em rede e observada nas práticas mercadológicas de franquias; e relações de fluxos e trabalhos pautadas nas estruturas e relações de poder.

## 5. ANÁLISES

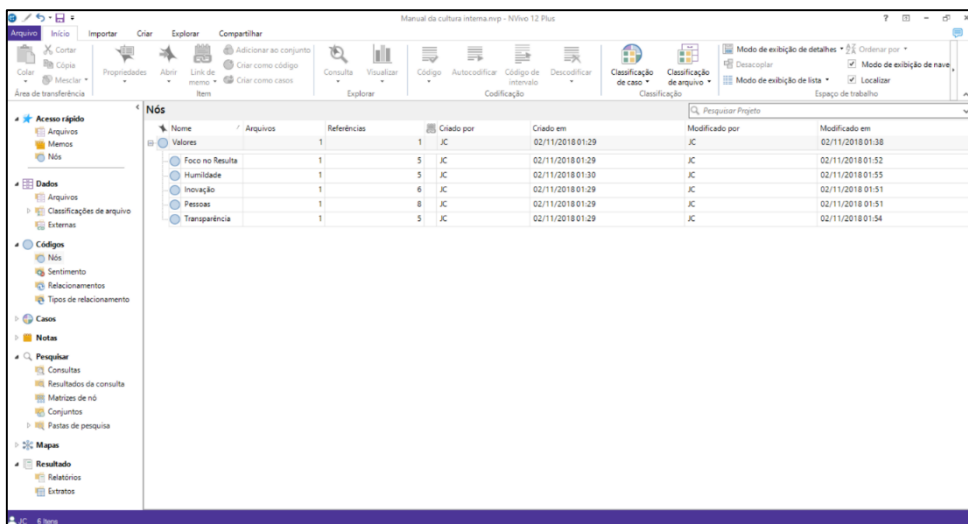
O presente capítulo irá apresentar os aspectos relevantes encontrados na pesquisa exploratória, interseccionando e analisando com as abordagens teóricas apresentadas anteriormente. Dessa forma, a fim de cumprir o objetivo de analisar as estratégias de relações públicas, em consonância com os novos modelos organizacionais, a lógica utilizada para o aprofundamento do tópico, foi a partir do viés de produção das estratégias. É com este ponto de partida que pretendemos esboçar uma primeira discussão com nosso objetivo de pesquisa: qual o papel das relações públicas para a construção do *habitus organizacional*?

Para tal análise, utilizamos o documento “Planejamento de Comunicação Interna e Endomarketing” (Anexo A). Segundo o documento, o qual foi pensado com base na coleta de dados por meio de um grupo focal, temos que o objetivo geral do plano é

envolver cada vez mais os colaboradores, através de um sistema de mão dupla, com características dinâmicas, pró ativas, inovadoras, estruturadas e, principalmente, que comuniquem de forma transparente (2018. p. 9).

A partir da visão das relações públicas há a necessidade de realizar uma interpretação dos fluxos de trabalho. No ambiente interno, quanto mais os fluxos de comunicação promoverem a participação, mais ficará estabelecido uma comunicação bilateral e menos propensa a ruídos. Por essa perspectiva, entendemos que a comunicação tem papel fundamental na interpretação desses fluxos para a criação de estratégias que correspondam a bilateralidade dentro da cultura organizacional.

Para realizar a análise, classificamos o documento do Manual da Cultura Organizacional, de acordo com os próprios valores organizacionais, assim como mostra a figura 16.



The screenshot displays the Nvivo 12 Pro interface with a classification tree for the document 'Manual de cultura interna'. The tree is organized into several levels: 'Acesso rápido' (Access), 'Dados' (Data), 'Códigos' (Codes), 'Casos' (Cases), 'Notas' (Notes), 'Pesquisar' (Search), and 'Mapas' (Maps). The 'Dados' section is expanded, showing a list of nodes with their respective counts and creation/modification dates.

Nome	Arquivos	Referências	Criado por	Criado em	Modificado por	Modificado em
Valores	1	1	JC	02/11/2018 01:29	JC	02/11/2018 01:38
Foco no Resulta	1	5	JC	02/11/2018 01:29	JC	02/11/2018 01:52
Humildade	1	5	JC	02/11/2018 01:30	JC	02/11/2018 01:55
Inovação	1	6	JC	02/11/2018 01:29	JC	02/11/2018 01:51
Pessoas	1	8	JC	02/11/2018 01:29	JC	02/11/2018 01:51
Transparência	1	5	JC	02/11/2018 01:29	JC	02/11/2018 01:54

Figura 15 Nós de análise do Manual de Cultura. Fonte: autor, Nvivo 12 Pro

A utilização do Nvivo 12 Pro, para análise dos documentos, se deu em dois momentos. No primeiro (Tabela 1), procuramos entender quais as traduções dadas aos valores organizacionais, contidas no Manual da Cultura Organizacional (Anexo B), através da ferramenta da análise de cluster. O Manual em questão é uma apresentação em .pdf e é feita por um dos sócios fundadores da Delivery Much Brasil, a todos que ingressam na Delivery Much Brasil. No documento, é trazida a história da delivery, os investimentos recebidos, os novos caminhos, a definição do negócio e mercado, bem como a definição dos valores organizacionais (Tabela 2).

<b>Pessoas</b>	<b>Inovação</b>	<b>Foco no Resultado</b>	<b>Transparência</b>	<b>Humildade</b>
O resultado vem do desempenho da equipe. Valorizamos o nosso time.	Quem nunca cometeu um erro, nunca tentou algo novo.	A melhor defesa é o ataque. Não existe gol feio, feio é não fazer gol.	Ser lembrado pelas relações de confiança que construímos. Prezamos por relações de longo prazo.	Prezamos sempre por ensinar e aprender com os erros e acertos.
Manter a seriedade sem perder o bom humor. Divirta-se na caminhada.	“Para alcançarmos resultados melhores, precisamos sempre encontrar novos caminhos”	Crescer utilizando e otimizando recursos disponíveis (menos mimimi e mais atitude)	Novos clientes são importantes, mas manter e valorizar os atuais é fundamental. Cada cliente é único	Estamos dispostos a escutar e aprender com as pessoas
Nossa velocidade irá permitir gerar OPORTUNIDADES de crescimento e valorização de todos.	Acreditamos que podemos sempre fazer melhor!	Planejar; Desenvolver; Checar; Agir Usar dados para chegar nas nossas decisões		Ser maduro e confortável com feedbacks e diferentes opiniões. São percepções e interpretações, sempre são válidos e construtivos
	Faça benchmarking antes de colocar em prática sua ideia			

Tabela 2 Significados atribuídos a cada valor organizacional. Fonte: Cultura e História da Delivery Much.

A partir da classificação atribuída aos valores, analisamos a frequência das palavras (figura 17) neste caso. Ao relacionarmos a tabela de definições dos valores organizacionais (tabela 2), com a nuvem de palavras deste nó (figura 17), observamos a frequência significativa do termo *sempre*, que, embora possa parecer ser uma palavra abrangente à análise, devemos considerar o universo utilizado de ligações dos nós de análises.

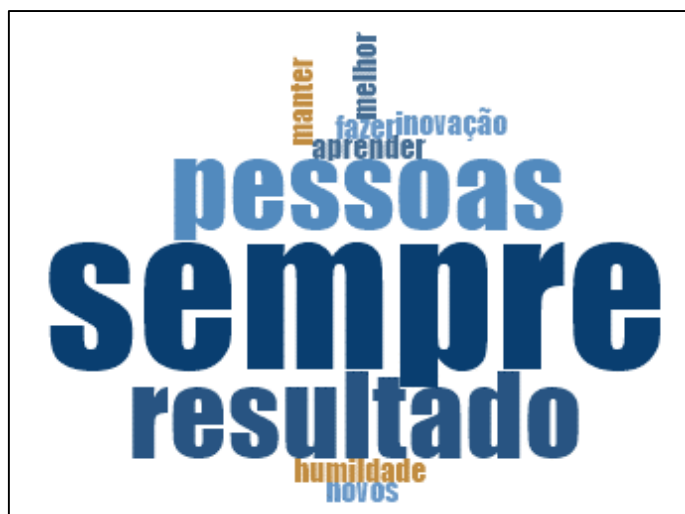


Figura 16 Nuvem das 10 Palavras mais frequentes do nó de valores. Fonte: autor, Nvivo 12 Pro



Figura 17 Análise de sentidos atribuídos a palavra sempre. Fonte: autor, Nvivo 12 Pro

Ao investigar suas associações (figura 18), temos que há relação em: [sempre] encontrar novos caminhos; [sempre] fazer melhor; [sempre] ensinar e aprender com o erros e acertos; e, [sempre] aceitar opiniões e feedbacks. Dessa forma, ao cruzarmos os sentidos da tabela 2 com a nuvem de palavras (figura 17), temos que a carga simbólica contida em ‘sempre’, principalmente se estabelece ligado aos valores ‘pessoas’ e ‘resultado’.

Em uma avaliação mais aproximada, podemos encontrar essa estrutura de dimensões em “o **resultado** [da expansão mercadológica] vem do desempenho **da equipe** [pessoas, logo, ], valorizamos **o nosso time** [pessoas] ” (MANUAL, sem data, p. 41, grifos nossos). Podemos compreender então, que as relações contidas entre esses significados e os termos (figura 19), se direciona em dois planos: o primeiro, podemos ver que a organização, em sua concepção, atrela diretamente o sucesso ou fracasso da equipe, pelos integrantes da equipe; bem como, a equipe é fator fundamental para a obtenção dessa expansão mercadológica e inovadora.



Neste contexto, em relação aos sentidos dado ao termo ‘pessoas’ na construção da nuvem de palavras, percebemos sua intersecção com o nó do valor ‘humildade’. Segundo o documento, “prezamos sempre por ensinar e aprender com os erros e acertos. Estamos dispostos a escutar e aprender com as **pessoas**” (MANUAL, sem data, p. 57, grifo nosso). Para tal, podemos atribuir o valor simbólico da humildade nas relações de aprendizagem, tornando a organização do trabalho menos mecânica e voltada para o autodesenvolvimento: aprender com os erros.

Ainda de acordo com a nuvem de palavras (figura 17), devemos explorar os sentidos atribuídos a ‘manter’, aqui expressos de duas formas: à primeira forma, relacionado a ‘foco no resultado’ e ‘pessoas’, respectivamente grifados em “**manter a seriedade** sem perder o bom humor. **Divirta-se** na caminhada” (MANUAL, sem data, p. 43, grifo nosso). E, ao segundo, “Novos clientes são importantes, mas **manter** e valorizar<sup>3</sup> os atuais é fundamental. Cada cliente é único ” (MANUAL, sem data, p. 55, grifo nosso). A partir da figura 19, mapa da árvore de palavras, podemos ver as duas dimensões base de atuação da Delivery Much Brasil a partir de ‘sempre’: resultado, fazer [melhor], inovação e manter; e, pessoas, aprender, humildade, melhor e novos.

---

<sup>3</sup> Importante ressaltar a atuação de outro setor da empresa nesse contexto de valorização com o cliente/franqueado atual. A área de Customer Success é totalmente voltada para o relacionamento com o franqueado. Há de se observar a necessidade de um setor específico para o mantimento de relacionamento, bem como o acompanhamento e suporte, uma vez que o modelo de franquias descentraliza o polo de emissão de mensagens. Dessa forma, dentro deste time pode-se observar a atuação voltada à dois seguimentos: suporte e endomarketing. Aquele, abrange a atuação de todo o apoio da sede em relação aos seus franqueados. Com isso, pode-se observar como exemplo todas as consultorias ao franqueado, questões de dúvidas e informação sobre o aplicativo, software do restaurante, etc. Em suma, pode-se considerar que este time atua como facilitadora: recolhe e filtra todas as informações técnicas de áreas específicas, como engenharia e financeiro, e, traduz de forma didática aos públicos que não dominam essa linguagem. Em relação ao setor de endomarketing o objetivo é pautado na relação entre franqueadora e franqueada, no que tange às ações de reconhecimento, felicitações, criação de conteúdo técnico interno e comunicação.

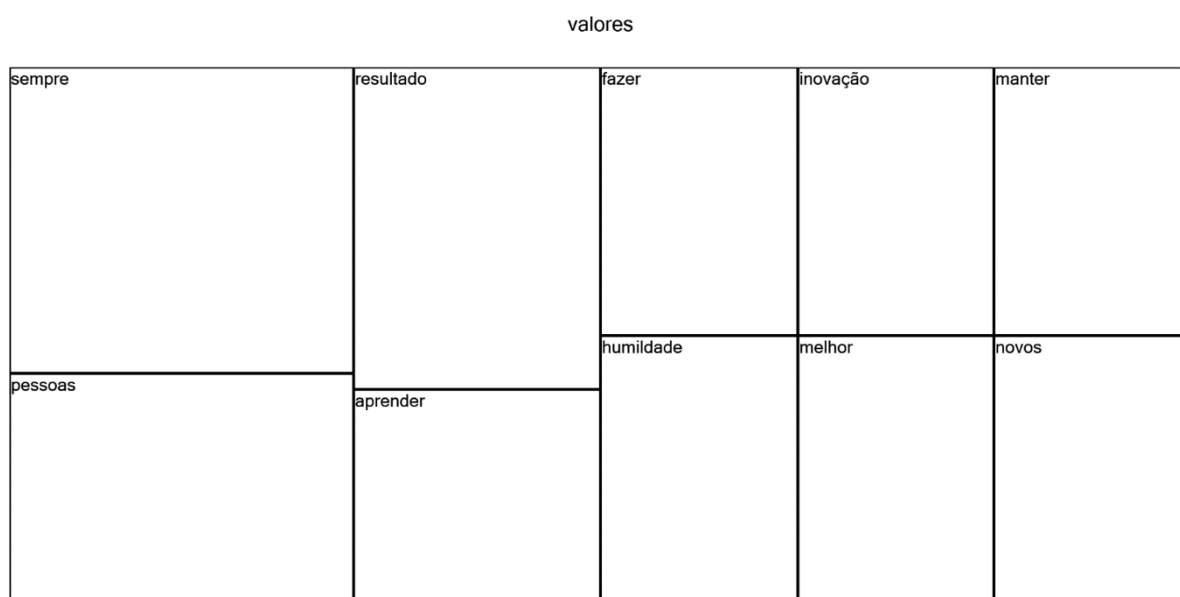


Figura 18 Mapa da árvore de palavras das 10 palavras mais frequentes. Fonte: autor, Nvivo 12 Pro

Podemos observar uma constante atenção ao meio externo e uma possível sobreposição dessa dimensão a outra. A estrutura de abrangência das dimensões, podem ser enfatizadas pelo contexto de em que a definição de ‘melhor’ é apresentada. Ao ligar-se com o sentido de resultado, qual encontra-se ancorada nos significados que tangenciam a dimensão mercadológica, temos que “acreditamos que podemos **sempre fazer melhor**” e “a **melhor** defesa é o **ataque**”. É enfatizado, também, pelo sentido que podemos sugerir uma interpretação desse sentido, mesmo na dimensão organizacional. Ao ligar-se com o termo ‘peessoas’, uma vez que as interpretações deste se relacionam a “encontrar novos caminhos”, seu significado está diretamente ligado ao encontro da expansão de mercado atribuída a “fazer melhor” e “ataque”

Em um prognóstico do conjunto de significados atribuídos aos valores organizacionais, podemos perceber uma forte valorização da atuação mercadológica como uma das dimensões de atuação para o desenvolvimento do negócio, a partir dos valores. Em contrapartida, devemos notar, que, pelo mapa de significado, há de se atentar a necessidade de imbricar esses conceitos à lógica de valores de identidade, uma vez que quer que se estabeleça uma cultura organizacional voltada para o desenvolvimento. Da mesma forma que lógica contrária, favorece a solidificação das atividades organizacionais. Podemos observar então a formação de duas dimensões de abrangência dos valores organizacionais: mercadológico, para os valores que ressaltam a expansão do negócio; e, organizacional para aqueles que contemplam o sentido do auto aprendizado.

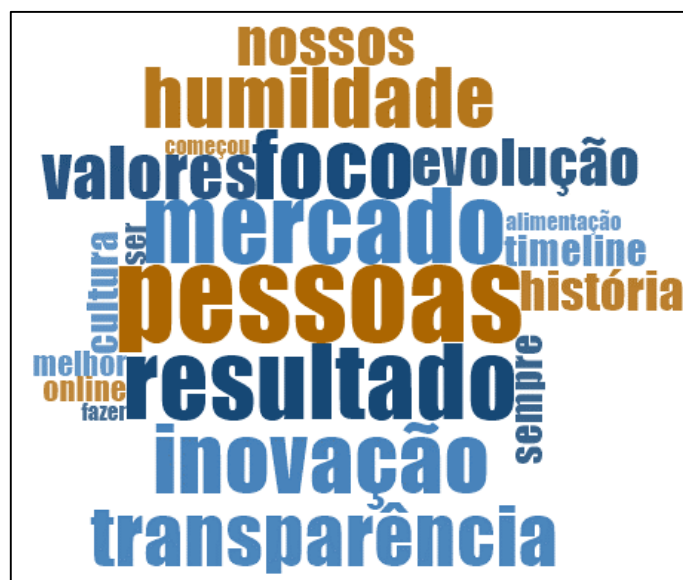


Figura 19 Nuvem das 20 palavras mais frequentes.  
 Fonte: autor, Nvivo 12 Pro

Ao voltarmos à lógica de Bourdieu (2011) sobre o *habitus*, temos, então, que a carga simbólica que é atribuída ao meio, é determinante para a construção dos padrões morais acerca daquele conjunto. Entretanto, os estímulos recebidos, por mais que não sejam totalmente determinantes dessas construções de valores sobre o meio, são estrategicamente fundamentais para esse compartilhamento dos padrões aceitos naquela cultura organizacional. Logo, para além da mensagem que se quer passar ao público interno, os colaboradores precisam experimentar um ambiente propício para a recepção dessa mensagem. Dessa forma, torna-se importante mecanismo para a sobrevivência da organização a sua fixação nas raízes simbólicas de valores.

Para realizarmos a interpretação da relação entre os valores e seus reflexos diretos com os sentidos ‘mercadológico’ e ‘organizacional’, foi necessária a criação de mais dois nós (figura 21). Dessa forma, ao observarmos a figura 19, temos que os sentidos de exteriorização desses valores se estabelecem por práticas mercadológicas, tendo esta uma referência codificada de 6,73% (figura 22), em relação a 6,10% (figura 23) do organizacional. Sendo assim, em representatividade absoluta, aquela com 52,45%, já esta com 47,54% do conteúdo abordado na estruturação dos significados dos valores.

Nome	Arquivos	Referências	Criado por	Criado em	Modificado por	Modificado em
Mercadológico	0	0	JC	08/11/2018 19:49	JC	08/11/2018 19:49
Organizacional	0	0	JC	08/11/2018 19:49	JC	08/11/2018 19:49
Valores	1	1	JC	02/11/2018 01:29	JC	02/11/2018 01:38
Foco no Resulta	1	5	JC	02/11/2018 01:29	JC	02/11/2018 01:52
Humildade	1	5	JC	02/11/2018 01:30	JC	02/11/2018 01:55
Inovação	1	6	JC	02/11/2018 01:29	JC	02/11/2018 01:51
Pessoas	1	8	JC	02/11/2018 01:29	JC	02/11/2018 01:51
Transparência	1	5	JC	02/11/2018 01:29	JC	02/11/2018 01:54

Figura 21 Adição dos nós 'organizacional' e 'mercadológico'. Fonte: autor, Nvivo 12 Pro

Cultura e História Delivery Muc | Explorar diagrama |  Mercadológico  Organizacional

<Arquivos\Cultura e História Delivery Much (2018) - 16-10> - 5 10 referências codificadas [6,73% Cobertura]

Figura 22 Referências Codificadas - Mercadológico. Fonte: autor, Nvivo 12 Pro

Cultura e História Delivery Muc | Explorar diagrama |  Mercadológico  Organizacional

<Arquivos\Cultura e História Delivery Much (2018) - 16-10> - 5 8 referências codificadas [6,10% Cobertura]

Figura 23 Referências codificadas - Organizacional. Fonte: autor, Nvivo 12 Pro



Figura 204 Nuvem de palavras do nó mercadológico. Fonte: autor, Nvivo 12 Pro

Em uma aproximação desse resultado, podemos considerar que, embora, não haja uma expressividade de sobreposição da dimensão mercadológico, há de se considerar sua preferência subjetiva em relação a outra. Podemos reiterar a interpretação que o objetivo dos valores, segundo o manual de cultura, se compete em nortear as ações em duas dimensões: em uma (figura 24), as práticas, tendências, necessidades de mercado; já o outro (figura 25), horizontalidade a verticalidade; aprendizagem a punição; transparência e informação a mistério e incerteza.

Há de se considerar uma referência muito forte em relação a competitividade, necessária para o campo mercadológico. Todavia, como não há possibilidade de desassociar os sentidos atribuídos a cada campo, devemos ressaltar as possibilidades de reflexo do campo predominante, no outro. Por exemplo, a existência de uma competição interna prejudicial à saúde da cultura organizacional. A organização deve estar constantemente exposta a ações/estímulos que fortaleçam os significados atribuídos a dimensão organizacional e seu ambiente interno. Para Anthonissen (2011, apud. GANASINI, 2018), as empresas são como casas de vidros onde nada permanece escondido. Ou seja, para além da empresa *falar*, ela, primeiramente, necessita *ser*.

É com base nessa prática que compreendemos que suas reflexões na exterioridade poderiam ser compreendidas com mais naturalidade e menos propensas a crises (GANASINI, 2018). Em suma, podemos explorar as dimensões do sentido de ‘mercadológico’ e ‘organizacional’ a partir das tabelas 3 e 4.

<p><b>Nome:</b> Organizacional</p> <p>Referência 1 - 0,28% Cobertura</p> <p>[O resultado<sup>1</sup> vem do desempenho<sup>2</sup> da equipe<sup>3</sup>]</p> <p>Valorizamos o nosso time<sup>1,2</sup></p> <p>Referência 2 - 0,28% Cobertura</p> <p>[Manter a seriedade sem perder o bom humor.] Divirta-se na caminhada.</p> <p>Referência 3 - 1,02% Cobertura</p> <p>Nossa velocidade irá permitir gerar OPORTUNIDADES de crescimento e valorização de todos.</p> <p>Referência 4 - 0,60% Cobertura</p> <p>“Quem nunca cometeu um erro, nunca tentou algo novo”</p> <p>Referência 5 - 0,51% Cobertura</p> <p>Acreditamos que podemos sempre fazer melhor!</p> <p>Referência 6 - 0,51% Cobertura</p> <p>[crescer] utilizando e otimizando recursos disponíveis</p> <p>Referência 7 - 1,38% Cobertura</p> <p>Prezamos sempre por ensinar e aprender com os erros e acertos. Estamos dispostos a escutar e aprender com as pessoas</p> <p>Referência 8 - 1,52% Cobertura</p> <p>Ser maduro e confortável com feedbacks e diferentes opiniões. São percepções e interpretações, sempre são válidos e construtivos</p> <p><b>Anotações</b></p> <p><sup>1</sup> 'Valorizamos' dá ideia de reconhecer, elogio, prestígio, prezar, estimar, gostar.</p> <p><sup>2</sup> senso coletivo de colaboratividade marcado pelo 'nosso' (de todos, todos responsáveis) e 'time' (colaborativo, justamente pela presença da bandeira no fundo)</p>
--

*Tabela 3 Extração do conteúdo de classificação do nó “organizacional”. Fonte: autor, Nvivo 12 Pro*

**Nome:** Mercadológico

Referência 1 - 0,45% Cobertura

O resultado<sup>1</sup> vem do desempenho<sup>2</sup> da equipe<sup>3</sup>

[Valorizamos<sup>4</sup> nosso time<sup>5</sup>]

Referência 2 - 0,49% Cobertura

Manter a seriedade sem perder o bom humor.

Referência 3 - 0,97% Cobertura

“Para alcançarmos resultados melhores, precisamos sempre encontrar novos caminhos”

Referência 4 - 0,15% Cobertura

[Acreditamos que podemos sempre] fazer melhor!

Referência 5 - 0,64% Cobertura

Faça benchmarking antes de colocar em prática sua ideia

Referência 6 - 0,79% Cobertura

A melhor defesa é o ataque Não existe gol feio, feio é não fazer gol

Referência 7 - 0,08% Cobertura

Crescer [utilizando e otimizando recursos disponíveis]

Referência 8 - 0,90% Cobertura

Planejar; Desenvolver; Checar; Agir Usar dados para chegar nas nossas decisões

Referência 9 - 1,08% Cobertura

Ser lembrado pelas relações de confiança que construímos Prezamos por relações de longo prazo

Referência 10 - 1,17% Cobertura

Novos clientes são importantes, mas manter e valorizar os atuais é fundamental  
Cada cliente é único

#### **Anotações**

1, 2, 3 chegar no objetivo de expansão do negócio é diretamente relacionado ao desempenho dos profissionais e suas atribuições.

<sup>4</sup> 'Valorizamos' dá ideia de reconhecer, elogio, prestígio, prezar, estimar, gostar.

<sup>5</sup> A foto no fundo bandeira da Delivery Much ao fundo e assinatura de todos os colaboradores

*Tabela 4 Extração do conteúdo de classificação do nó “mercadológico”. Fonte: autor, Nvivo 12 Pro*

Há de resumirmos então quais valores organizacionais estão predispostos a cada dimensão de sentido, com base no que é apresentado. Para isso, a tabela 5 é resultado do cruzamento das tabelas 3 e 4, estabelecendo a predominância de sentido em cada.

<b>Missão</b> Inovar em delivery online, facilitando a vida das pessoas	
<b>Visão</b> Ser referência em delivery online com a melhor presença e qualidade de atendimento	
<b>Dimensão Organizacional</b>	<b>Dimensão Mercadológica</b>
<b>Pessoas</b> - Valorizar a equipe (time); - Divertir-se na caminhada; - Oportunidades de crescimento:	<b>Pessoas</b> - Desempenho da equipe (time) - Seriedade sem perder o bom humor;
<b>Inovação</b> - Audácia e pró atividade; - Otimizar recursos;	<b>Inovação</b> - Encontrar Novos caminhos (sempre); - Fazer melhor (sempre); - Benchmarking;
<b>Humildade</b> - Ensinar e aprender; - Escutar; - Maduro para feedbacks; - Percepção para construção	<b>Humildade</b> - Erros e Acertos; - feedbacks;
<b>Foco no Resultado</b>	<b>Foco no Resultado</b> - Competitividade de mercado; - Eficiência e retorno evidente com as ações; - Crescer; - PDCA - Dados
<b>Transparência</b> - Confiança; - longo prazo;	
<b>Transparência</b>	<b>Transparência</b> - Novos clientes; - Manter e valorizar os atuais; - Cada cliente é único;

*Tabela 5 Cruzamento dos sentidos atribuídos aos valores. Fonte: autor, Nvivo 12 Pro*

Para o segundo momento, analisamos o Plano de Comunicação Interna e Endomarketing (figura 4), e, ao utilizarmos a ferramenta nuvem de palavras (figura 27), procuramos entender quais são os termos mais citados, os quais, conseqüentemente, irão fazer parte da construção do sentido das estratégias de comunicação da organização.



A ideia que temos de plano, pela própria descrição contida no documento, é sua amplitude menor de responsabilidade visto que ela é apenas uma parte de um objetivo maior, o planejamento estratégico da organização. Dessa forma, devemos considerar, mais uma vez, a responsabilidade da comunicação em participar efetivamente do meio organizacional e sua competência em traduzir os valores organizacionais em estratégias para a compreensão empírica desses significados.



Figura 27 Nuvem de Palavras, Plano de Comunicação Interna e Endomarketing. Fonte: autor, NVivo 12 Pro

Segundo a figura 27, compreendemos a dimensão da comunicação na organização. Ao tentarmos *habitus*, cultura organizacional e comunicação com a imagem, temos as práticas da comunicação com responsabilidade direta na construção acerca da cultura, conduta, equipe, o planejamento, e demais significados. Em um prognóstico geral, podemos ver uma atuação fortemente voltada ao sentido de desenvolvimento econômico da organização.

Para tal, classificamos cada projeto equivalente a uma categoria e sua descrição, como visto na tabela 6. Vale ressaltar que a descrição de cada projeto foi retirada, em sua maioria, do principal canal de comunicação utilizado: o email (Anexo C). Optamos pela retirada dessas informações por esta fonte, visto que no planejamento de comunicação não há especificações dos mesmos.

Projeto/ações de Comunicação	Descrição
DM INFLUENCER	<p>“A DM Influencer é uma campanha, que irá acontecer ao longo do ano de 2018, onde cada um de vocês irá ganhar um código de desconto especial para distribuir para os seus amigos. O código é válido até dezembro de 2018, com valor de R\$ 5,00 de desconto e no máximo 10 utilizações, ou seja cada ID pode fazer 10 compras utilizando o mesmo cupom. O cupom é válido dentro das cidades de: Santa Maria, Pelotas, Passo Fundo, Rio Grande e Ijuí.</p> <p>A ideia é que você compartilhe o seu cupom nas redes sociais (Instagram, Facebook, WhatsApp, etc), para finalmente dar aquele cuponzinho que os seus amigos tanto pedem”.</p>
DM ESCREVE	<p>“Sabe aquele texto que você escreveu, ou pretende escrever, trazendo suas experiências aqui na Delivery Much? Chegou a hora da empresa reconhecer ainda mais este super conteúdo. Registre-o no formulário disponível na área de trabalho da Delivery Much Brasil no Podio. Os que estiverem de acordo com o padrão proposto serão divulgados no LinkedIn e/ou no Blog da Delivery Much Brasil. O Programa DM Escreve objetiva disseminar ainda mais a nossa cultura e compartilhar nosso conhecimento. E ninguém entende mais disso do que quem vivencia diariamente os nossos desafios e conquistas! Ah, se o seu texto for publicado, você ganha um cupom de R\$ 50,00. E quem mais tiver textos publicados durante o ano de 2018, ganha um super cupom de R\$ 200,00 em janeiro de 2019. Faça como o Patrick Gabbi e o Gabriel Bueno, nossos premiados dos últimos meses, e bora gerar conteúdo sobre toda a sua experiência e conhecimentos adquiridos aqui na DM!”<sup>4</sup></p>
PROGRAMA EMPREENDEDOR	<p>“Sabe aquela boa ideia que você aplicou para melhorar algum processo? Chegou a hora da Delivery Much reconhecer ainda mais os resultados que ela trouxe! Monte um case explicando detalhadamente o processo e registre no aplicativo “Programa Empreendedor” no Podio. Os melhores serão divulgados mensalmente e concorrem a cupons de descontos. Participe e deixe todo mundo reconhecer o valor das suas ideias!”<sup>4</sup></p>
DOAÇÃO DE SANGUE	<p>54 convidados = 11: sim, 8: não, 35: pendente. Não houve um e-mail específico falando sobre o projeto, sendo pautado na newsletter do dia 14/06/2018.</p> <p><b>“Depoimento da Carol</b></p> <p><i>“Sempre achei de extrema importância as atividades solidárias, e de alguma forma costumo contribuir para estes gestos. Com a ação Solidária no Hemocentro promovida pelo aniversário da Delivery Much, fiz minha doação de sangue, e com os testes, descobri que sou apta para ser doadora de plaquetas. Atualmente, sou doadora voluntária do Hemocentro. Seguidamente, sou chamada para a doação. Me sinto orgulhosa e feliz por prestar esse gesto solidário, pois sei que muitas crianças e pessoas estão precisando desta ajuda. Doarsangue, é doar a esperança para uma vida melhor!!”</i></p> <p>Gostaria de convidar à todos para uma Doação de sangue coletiva que faremos no Hemocentro Regional de Santa Maria, no dia <b>20/06</b>. A van do Hemocentro virá nos buscar às <b>8:30</b>. Caso tenham alguma dúvida sobre doação podem me chamar”</p>
ARRECADAÇÃO DE ROUPAS	<p>“Vamos tirar a solidariedades nos nossos armários nesse inverno? Entre os dias 19/06 e 19/07 irá acontecer a Campanha do Agasalho DM desse ano. Os agasalhos arrecadados serão doados para o Lar da Vovózinhas em Santa Maria, e para o projeto SOMAR em Florianópolis. Os agasalhos devem ser entregues nas caixas específicas para isso, que</p>

<sup>4</sup> Texto retirado do newsletter interno enviado pelo time de comunicação interna no dia 14/06/2018, às 18h19min.

	estarão localizadas no Hall do andar inferior da sede de Santa Maria, e no Hall principal da sede de Florianópolis.”
ARRECADAÇÃO DE BRINQUEDOS	Não há registro.
ARRECADAÇÃO DE MATERIAIS ESCOLARES	--
PROJETO NÁR-NIA	--
CONTADOR DIGITAL	--
INÍCIO DO CICLO DE DESENVOLVIMENTO E PERFORMANCE	Não há registro;
HAPPY BEER	Happy Beer é uma prática comum da empresa, mesmo antes do planejamento de Comunicação Interna e Enomarketing. Consiste em realizar um happy hour toda sexta-feira, após o horário do expediente e utilizar espaço de lazer da empresa
ANIVERSÁRIOS	<p>“Após muuuuitos pedidos os vidrinhos de feedbacks de aniversários estão de volta. A ideia é que todos possam enviar mensagens de felicitações e também de feedbacks. Você pode escolher assinar a mensagem ou deixa-la anônima. Pedimos que enviem suas mensagens até o dia 20/06 às 18h e caso queiram enviar mais de uma fiquem a vontade”</p> <p>- Cartão físico entregue pelo setor de Gestão de Pessoas no dia do aniversário do colaborado;</p> <p>- a comemoração do aniversário é feita em um happy beer do mês e é organizada em cada mês por um time diferente</p>
REUNIÃO GERAL	“Acontece, de forma mensal, uma reunião voltada aos colaboradores que passaram a fazer parte do time Delivery Much no último mês. Nessa reunião, são apresentados diversos assuntos relacionados à empresa, como histórico da DM, a situação atual da empresa e quais os próximos passos a serem tomados”.

*Tabela 6 Projeto e Descrição; Fonte: Comunicação Interna*

Podemos destacar 3 termos importante à análise: cultura, comunicação e delivery much; correspondente, respectivamente, às imagens 28, 29 e 30. Para esta ligação, procurarmos entender quais os sentidos abordados nas palavras chave e quais suas raízes na dimensão mercadológica, e, ao tencionarmos com nuvem de palavras (figura 27), podemos perceber uma forte predominância da dimensão mercadológica como norteadora das ações.

O cruzamento gerado entre o plano diretor (manual da cultura organizacional) e o plano de comunicação, põe em discussão a aproximação de um ao outro. Aquele, aplicado ao contexto desta pesquisa, pode ser identificado pelo mapa de significados que querem ser atribuídos a

marca. A este, pelo viés de análise das relações entre as pessoas, atribuídos aos projetos de comunicação que são desenvolvidos no âmbito organizacional.

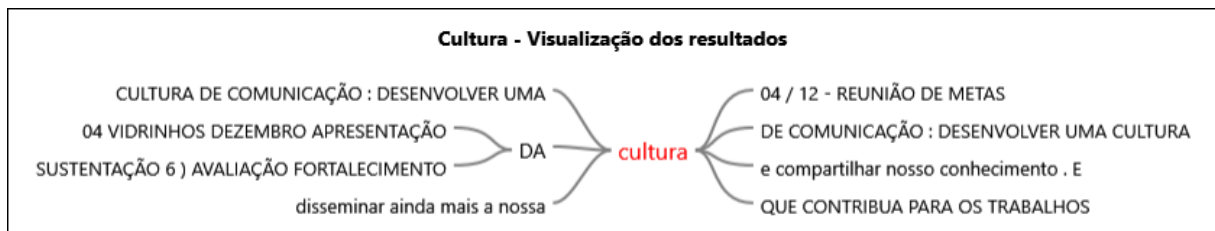


Figura 28 Arvore de palavras. Fonte: autor, NVivo 12 Pro



Figura 29 Arvore de palavras. Fonte: autor, NVivo 12 Pro



Figura 30 Arvore de palavras. Fonte: autor, NVivo 12 Pro

Ao chocarmos às análises com a lógica de Ries (2012), sobre os paradigmas das startups e suas práticas inovadoras no mercado, temos que a comunicação é capaz de conduzir a construção da realidade organizacional e criar fluxos de trabalho. Ao se inserir nesse campo de trabalho seus objetivos estão em firmar o sentido simbólico contido na responsabilidade de inovar, focar em resultados e desenvolver a organização.

Por outro lado, ao aprofundarmos as discussões sobre cultura organizacional e *habitus*, percebemos a comunicação como fator potencial para desenvolvimento de projetos que moldam o *habitus* organizacional: suas construções morais acerca dos valores organizacionais. Ou seja, o

habitus ao ocupar esta posição empírica do contraponto dado às normas estruturais e as construções que temos em relação a essas estruturas, na organização, sobretudo, deve ser totalmente baseado em práticas que contemplem os valores da organização. Podemos concluir então, que, ao explorarmos a utilização dos valores organizacionais como construtores do sentido dado a organização, devem, para além de seu conhecimento e visualização, ser experimentado através de práticas cotidianas.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando a lógica de Ries (2012), vemos a DM como qualquer outra *startup*: um negócio baseado em incertezas mercadológicas (como o brasileiro, por exemplo), sendo pouco explorado; uma prática de consumo ainda a se consolidar; e, a institucionalização de uma ideia inovadora, como o acesso a um número elevado de opções de comidas e lanches e a oportunidade de pedir uma dessas opções, usando um aplicativo. É com esses planos que a comunicação deve se estabelecer organizacional e internamente. Ou seja, a partir da aplicação de determinadas estratégias, a comunicação tem o potencial de interferir na estrutura dessa organização, tornando-a propícia para o entendimento de um discurso a ser reproduzido.

Numa noção sobre cultura organizacional, vemos a comunicação como processo natural da interação social, e a cultura organizacional, como produto. Dessa forma, ao inserirmos as discussões de habitus, entendemos que os agentes da organização se ligam por determinados padrões morais e formais tanto no ambiente organizacional e suas relações, quanto ao que a missão organizacional e seus valores representam para si. Com isso, vemos como processo estratégico o cuidado das relações públicas em propiciar uma leitura mais aproximada do contexto organizacional e suas interpretações, a fim de estabelecer uma contribuição ao desenvolvimento pessoal da organização. Devemos então considerar, que, para além da conceituação de *habitus*, se faz necessário o aprofundamento do estudo a partir das discussões de capital cultural, campos sociais, poder e diversas outras noções trazidas por Bourdieu.

Em suma, tendo em vista o fluxo da organização de trabalho, podemos resumir que a cultura organizacional se estabelece pela institucionalização de símbolos que representam a

legitimação do poder simbólico atribuído ao mundo social (BOURDIEU, 2009), aqui representado pelos valores, bem como a reprodução de um discurso alinhado com a visão organizacional, através de experiências cotidianas.

Se pudéssemos equacionar em uma fórmula este contexto, veríamos que o *habitus organizacional*, é produto do contraponto dado entre os estímulos recebidos e as construções morais prévias que o indivíduo tem deste ambiente. Ou seja, o *habitus organizacional*, antes de pairar todas as atividades organizacionais, precisa incorporado através de uma base. Neste ambiente, então, os indivíduos não reproduzirão o discurso expresso pelos valores organizacionais, se antes eles não o tiverem absorvido.

Assim, ao lermos a organização como campo social, podemos dizer que ela se estabelece a partir de práticas que moldam o comportamento do indivíduo, mas que também são moldadas por esse agente. Sendo assim, não podemos observar a comunicação como ‘uma forma de moldar os indivíduos’, mas sim, como aquela que fornece diferentes formas de consumir o que se quer que se reproduza. Por esta perspectiva, retomamos o caráter fundamental da comunicação nesse contexto ao observarmos atentamente como este conteúdo está sendo oferecido ao público interno.

Sob essa ótica podemos interpretar, que, embora a cultura organizacional seja uma construção mantida pelo estabelecimento de estruturas, as organizações, também tidas como estruturas sociais, não têm o domínio sobre a construção. Isto é, não há práticas suficientes que afinem em 100% a cultura requerida. Entretanto, é a partir das práticas de comunicação organizacional, em especial às relações públicas, que é possível induzir o comportamento funcional para a criação de um *habitus* organizacional, tanto voltado para o cumprimento de metas, como também para a boa relação entre pares.

Para além de interpretarmos as estratégias de relações públicas como os sentidos dado à mensagem, devemos atentar ao meio em que a estratégia está sendo aplicada. Comunicar e informar, dessa forma, não podem ser tidos como sinônimos, uma vez que sejam processos distintos, porém interligados. Nesta interpretação, temos que a informação assume o papel da mensagem nesse campo. Já para o sentido de comunicar, temos que abrange *para quem* comunicar, *como* comunicar e *por quê* comunicar. Este, então, compreendido pela cultura organizacional. Assim, ao encontro do modelo apresentado por Ganasini e Pozzobon (2018) entendemos a comunicação como participante efetiva de todas as abrangências organizacionais. Dessa

forma se faz necessário que o planejamento de comunicação permaneça com sua base enraizada na percepção do público interno, e, sobretudo, delineado com os sentidos que se quer passar.

## 7. REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. S. Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

\_\_\_\_\_. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva. 2007<sup>a</sup>

CASSIANI, S. de B.; CALIRI, M.H.L.; PELÁ, N.T.R. A teoria fundamentada nos dados como abordagem da pesquisa interpretativa. *Rev.latino-am.enfermagem*, v. 4, n. 3, p. 75-88, dezembro 1996. [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742009000200016&script=sci\\_art-text](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742009000200016&script=sci_art-text)

KUNSCH, M. M. Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 5<sup>a</sup> ed. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, Fábio. A releitura dos conceitos de público pela conceituação lógica. In: KUNSCH, M. M. Krohling (org) **Relações Públicas: histórias, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

COHEN, Marcos and SILVA, Jorge Ferreira da. **O Impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food**: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2000, vol.4, n.2, pp.109-131. ISSN 1415-6555. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552000000200007>. Acessado em: 26/08/2018, às 19h15.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna**. Petrópolis: Vozes, 1995.

WACQUANT, Löic. **Habitus**. In: MEDEIROS, Cristina de; HEY, Ana Paula; NOGUEIRA; Maria Alice; CATANI, Afonso Mendes (orgs). *Vocabulário Bourdieu*. Belo Horizonte: Autêntica, 2017. P. 213 – 216.



## 8. ANEXOS

### 8.1 Anexo A – Planejamento de Comunicação Interna Delivery Much



# PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA E ENDOMARKETING 2018

NOSSA RAZÃO DE EXISTIR



INOVAR EM DELIVERY ONLINE, FACILITANDO A VIDA DAS  
PESSOAS E EMPRESAS DO RAMO DA ALIMENTAÇÃO.

## NOSSO FUTURO

---



SER REFERÊNCIA EM DELIVERY ONLINE COM A MELHOR  
PRESENÇA E QUALIDADE DE ATENDIMENTO.

## NOSSO PRINCIPAL DESAFIO

---



CRESCER RÁPIDO E DE MANEIRA SUSTENTÁVEL,  
FORTALECENDO UMA REDE RENTÁVEL, COLABORATIVA E  
CRIATIVA.

## NOSSOS VALORES



- PESSOAS
- INOVAÇÃO
- FOCO NO RESULTADO
- HUMILDADE
- TRANSPARÊNCIA

## NOSSO TIME



## NÓS SOMOS



63

### 63 PESSOAS

42 - POSSUEM ENSINO SUPERIOR COMPLETO  
17 - POSSUEM ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO  
04 - POSSUEM ENSINO MÉDIO  
10 - RECEBERAM A PRIMEIRA OPORTUNIDADE

46

HOMENS

### HOMENS

28 - POSSUEM ENSINO SUPERIOR  
COMPLETO - 60%  
5 - ESTAGIÁRIOS

17

MULHERES

### MULHERES

14 - POSSUEM ENSINO SUPERIOR  
COMPLETO - 82%  
2 - ESTAGIÁRIAS

## APRESENTAÇÃO



ESTE PLANO DE ENDOMARKETING E COMUNICAÇÃO INTERNA FAZ PARTE DE UMA REFORMULAÇÃO NA ÁREA DE MARKETING E GESTÃO DAS PESSOAS E INTEGRARÁ O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE FORMA EFICAZ ENVOLVENDO TODOS OS COLABORADORES NOS PROJETOS DA EMPRESA E INSTAURAR UM CLIMA DE CONFIANÇA E PERTENCIMENTO.

## OBJETIVO

---



O PLANO TEM POR OBJETIVO ENVOLVER CADA VEZ MAIS OS COLABORADORES, ATRAVÉS DE UM SISTEMA DE MÃO DUPLA, COM CARACTERÍSTICAS DINÂMICAS, PRÓ ATIVAS, INOVADORAS, ESTRUTURADAS E, PRINCIPALMENTE, QUE COMUNIQUEM DE FORMA TRANSPARENTE.

## PLANEJAMENTO

---



- 1) IMERSÃO (GRUPO FOCAL E DIAGNÓSTICO)
- 2) PLANEJAMENTO
- 3) DESENVOLVIMENTO
- 4) IMPLANTAÇÃO
- 5) SUSTENTAÇÃO
- 6) AVALIAÇÃO

- **FORTALECIMENTO DA CULTURA DE COMUNICAÇÃO:**  
DESENVOLVER UMA CULTURA QUE CONTRIBUA PARA OS TRABALHOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA. SENSIBILIZAÇÃO DA DIRETORIA E LIDERANÇAS E IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DE RELACIONAMENTO SÃO ESSENCIAIS.
- **SENSIBILIZAÇÃO DOS FUNDADORES**  
APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA E CONSTRUÇÃO CONJUNTA DO PLANEJAMENTO.
- **TREINAMENTO DAS LIDERANÇAS**  
REALIZAR UM TREINAMENTO COM TODOS OS LÍDERES SOBRE A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS EMPRESAS E O PAPEL DE CADA UM NESSE PROCESSO.
- **MELHORIA DOS CANAIS:**  
É INDISPENSÁVEL O APERFEIÇOAMENTO DOS VEÍCULOS QUE ATENDAM O PÚBLICO INTERNO.

**ESTRATÉGICO**

- ORGANOGRAMA

**ESTRATÉGICO**

- ORGANOGRAMA
- PADM

**ESTRATÉGICO**

PADM



- ORGANOGRAMA
- PADM
- STOCK OPTIONS

ESTRATÉGICO





- ORGANOGRAMA
- PADM
- STOCK OPTIONS
- CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA

## ESTRATÉGICO

- ORGANOGRAMA
- PADM
- STOCK OPTIONS
- CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA
- POLÍTICAS/ DIRETRIZES/ PROJETOS PRIORITÁRIOS

## ESTRATÉGICO



TÁTICO

- CICLO DE DESENVOLVIMENTO E PERFORMANCE

# Ciclo de Desenvolvimento e Performance



# TÁTICO

- CICLO DE DESENVOLVIMENTO E PERFORMANCE
- POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO E PLANO CARREIRA



# TÁTICO

- CICLO DE DESENVOLVIMENTO E PERFORMANCE
- POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO E PLANO CARREIRA
- ACOMPANHAMENTO PSICOLÓGICO



## TÁTICO

- CICLO DE DESENVOLVIMENTO E PERFORMANCE
- POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO E PLANO CARREIRA
- ACOMPANHAMENTO PSICOLÓGICO
- POLÍTICA DE PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS



## TÁTICO

- CICLO DE DESENVOLVIMENTO E PERFORMANCE
- POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO E PLANO CARREIRA
- ACOMPANHAMENTO PSICOLÓGICO
- POLÍTICA DE PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS
- RECONHECIMENTOS



## TÁTICO

- CICLO DE DESENVOLVIMENTO E PERFORMANCE
- POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO E PLANO CARREIRA
- ACOMPANHAMENTO PSICOLÓGICO
- POLÍTICA DE PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS
- RECONHECIMENTOS
- CONVENÇÃO INTERNA

- CANAIS



## OPERACIONAL

## CANAIS OFICIAIS INTERNOS

**EMAIL:** PRIMEIRO CANAL PARA ENVIO DE INFORMATIVOS.

- ☐ CONECTA DM / CONECTA TEAM / CONECTA PESSOAS / CONECTA / CONECTA NEWS

**WHATS:** LEMBRETES E COISAS INFORMAIS.

**PODIO:** SOLICITAÇÕES, FORMULÁRIOS, DOCUMENTAÇÃO, GERENCIAMENTO DE PROJETOS E COLABORAÇÃO.

**ROCKET:** COMUNICAÇÃO ENTRE PESSOAS E ÁREAS.

**MURAL:** ANIVERSÁRIOS, ÁREA LIVRE, FÉRIAS, FERIADOS, ETC.

### REUNIÕES:

- ☐ METAS - SEMPRE NA PRIMEIRA SEMANA DO MÊS.
- ☐ GERAL - SEMPRE NA SEGUNDA SEMANA DO MÊS.

- CANAIS
- CAMPANHAS

**OPERACIONAL**

- ❑ DOAÇÃO DE SANGUE - JUNHO
- ❑ ARRECADAÇÃO DE ROUPAS - JUNHO
- ❑ ARRECADAÇÃO DE BRINQUEDOS - SETEMBRO/OUTUBRO
- ❑ ARRECADAÇÃO DE MATERIAIS ESCOLARES - NOVEMBRO/DEZEMBRO

- CANAIS
- CAMPANHAS
- PROGRAMAS INTERNOS

**OPERACIONAL**

- ❑ DM INFLUENCER - MAIO
- ❑ DM ESCREVE - JUNHO
- ❑ PROGRAMA EMPREENDEDOR - JUNHO
- ❑ DOAÇÃO DE SANGUE - JUNHO
- ❑ ARRECADAÇÃO DE ROUPAS - JUNHO
- ❑ ARRECADAÇÃO DE BRINQUEDOS - SETEMBRO/OUTUBRO
- ❑ ARRECADAÇÃO DE MATERIAIS ESCOLARES - NOVEMBRO/DEZEMBRO

- CANAIS
- CAMPANHAS
- PROGRAMAS INTERNOS
- AÇÕES E EVENTOS

**OPERACIONAL**



## JUNHO



- ☐ PROJETO NÁRNA
- ☐ CONTADOR DIGITAL
- ☐ TIME COFFEE BARISTO

04/06 - REUNIÃO DE METAS  
06/06 - APRESENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO  
11/06 - INÍCIO DO CICLO DE DESENVOLVIMENTO E PERFORMANCE  
14/06 - REUNIÃO GERAL  
14/06 - INICIO DA COPA  
15/06 - RANKING FINAL - DM INFLUENCER  
20/06 - DOAÇÃO DE SANGUE  
22/06 - 2º JOGO DO BRASIL - 09:00  
22/06 - FESTA JUNINA + ANIVERSÁRIOS DO MÊS  
27/06 - 3º JOGO DO BRASIL - 15:00

## HEMOCENTRO 2017



## JULHO



- BAG DE IDEIAS
- MURAL FÍSICO
- NOVAS CAMISETAS
- CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA
- POLÍTICAS INTERNAS
- MANUAL DE BOAS VINDAS

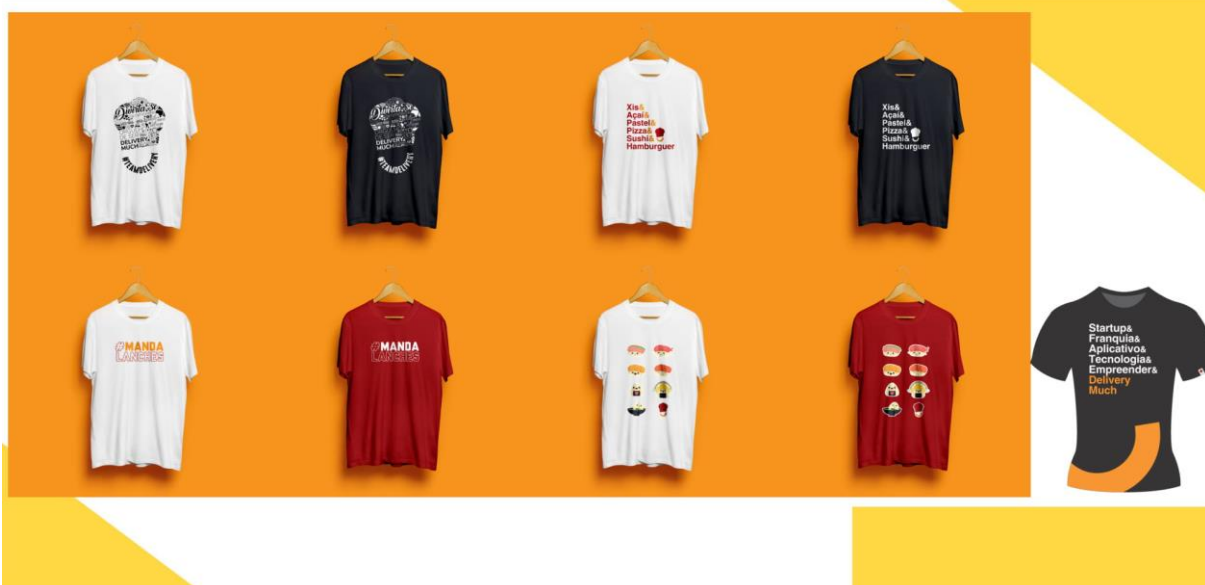
02/07 - REUNIÃO DE METAS

09/07 - REUNIÃO GERAL

16/07 - RANKING FINAL - DM INFLUENCER - mês 2

27/07 - ANIVERSÁRIOS DO MÊS - ORG. EQUIPE 01 + VIDRINHOS

## NOVAS CAMISETAS



## AGOSTO



06/08 - REUNIÃO DE METAS  
12/08 - REUNIÃO GERAL  
15/08 - RANKING FINAL - DM INFLUENCER - mês 3  
31/08 - ANIVERSÁRIOS DO MÊS - ORG. EQUIPE 02 + VIDRINHOS

## SETEMBRO



- ❑ FERIADOS 07 E 20 DE SETEMBRO.
- ❑ CAMPANHA DE ARRECADAÇÃO DE BRINQUEDOS

03/09 - REUNIÃO DE METAS  
10/09 - REUNIÃO GERAL  
17/09 - RANKING FINAL - DM INFLUENCER - mês 4  
28/09 - ANIVERSÁRIOS DO MÊS - ORG. EQUIPE 03 + VIDRINHOS

## OUTUBRO



- ☐ ANIVERSÁRIO DA DM

01/10 - REUNIÃO DE METAS

08/10 - REUNIÃO GERAL

15/10 - RANKING FINAL - DM INFLUENCER - mês 5

26/10 - ANIVERSÁRIOS DM - ORG. COM. INTERNA + VIDRINHOS

## NOVEMBRO



- ☐ CAMPANHA DE ARRECADAÇÃO DE MATERIAIS ESCOLARES
- ☐ FERIADOS 02 E 15 DE NOVEMBRO.

03/11 - REUNIÃO DE METAS

10/11 - REUNIÃO GERAL

17/11 - RANKING FINAL - DM INFLUENCER - mês 6

28/11 - ANIVERSÁRIOS DO MÊS - ORG. EQUIPE 04 + VIDRINHOS

## DEZEMBRO



### □ APRESENTAÇÃO DA CULTURA

04/12 - REUNIÃO DE METAS

10/12 - REUNIÃO GERAL

14/12 - FESTA DE FINAL DE ANO+ ANIVERSÁRIOS DO MÊS + VIDRINHOS

17/12 - RANKING FINAL - DM INFLUENCER - mês 7



# BEIJOS DE LUZ COMUNICAÇÃO INTERNA 2018

## 8.2 Anexo B – Manual da Cultura Delivery Much Brasil



- 1) APRESENTAÇÕES
- 2) HISTÓRIA
- 3) MERCADO
- 4) CULTURA

# APRESENTAÇÕES

## CRIADORES

Fernando Giaretta

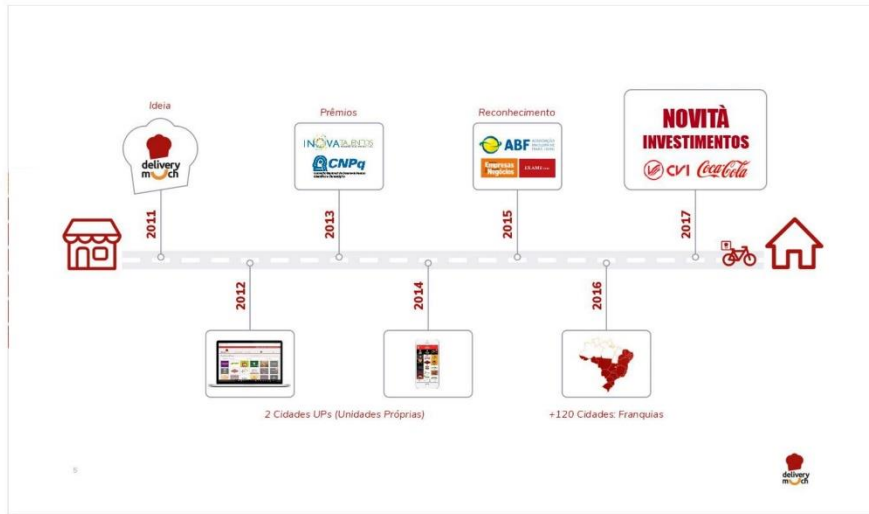


Pedro Judacheski

Guilherme Kruehl

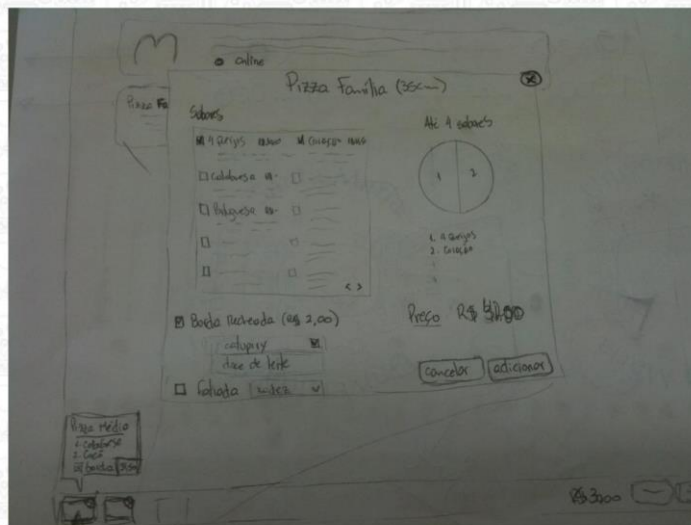


# HISTÓRIA



# COMO TUDO COMEÇOU?

2010 - 2011



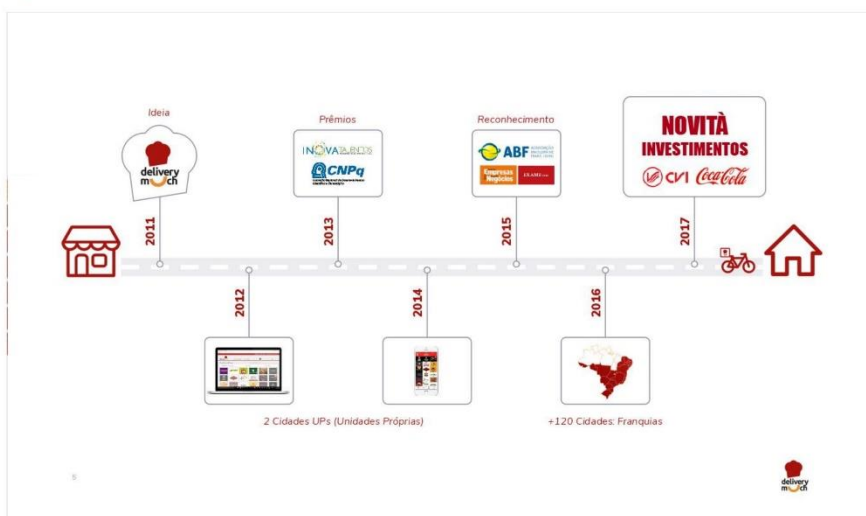


## COMO TUDO COMEÇOU?

2011



## HISTÓRIA



## RECONHEC. LOCAL

2012-2013



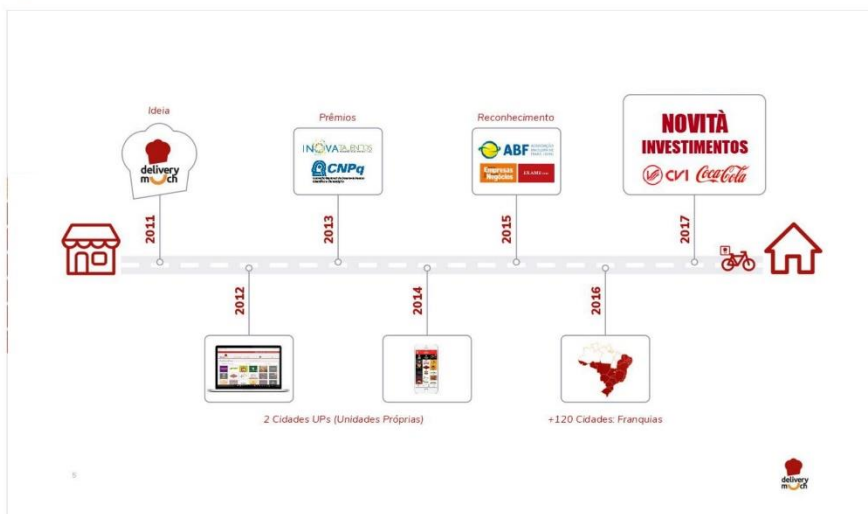
## MODELO DE NEGÓCIO

2013

- Expansão:
- Santa Cruz do Sul
  - Passo fundo
  - Pelotas



# HISTÓRIA



# FRANQUIAS

2014 - 2015

**GUILHERME KRUEL**  
 Seu Credenciamento foi concluído com sucesso!  
 Você receberá um email de confirmação em instantes.

**COMPRAR-VALIDAR**  
 Para acessar o evento é necessário adquirir ingresso pago ou cortesia.  
 (Clique aqui)

**CÓDIGO CORTESIA: NdoMIFgt**

300086

**ABF** FRANCHISING EXPO 2015

**24 a 27 junho** Das 13h às 21h sábado, das 11h30 às 18h30  
 Expo Center Norte • Avenida Anália Bentes • São Paulo/SP  
 A maior feira de franquias do mundo

**PEDRO JUDACHESKI**  
 Seu Credenciamento foi concluído com sucesso!  
 Você receberá um email de confirmação em instantes.

**COMPRAR-VALIDAR**  
 Para acessar o evento é necessário adquirir ingresso pago ou cortesia.  
 (Clique aqui)

**CÓDIGO CORTESIA: jK0mWEqu**

408495

**ABF** FRANCHISING EXPO 2015

**24 a 27 junho** Das 13h às 21h sábado, das 11h30 às 18h30  
 Expo Center Norte • Avenida Anália Bentes • São Paulo/SP  
 A maior feira de franquias do mundo

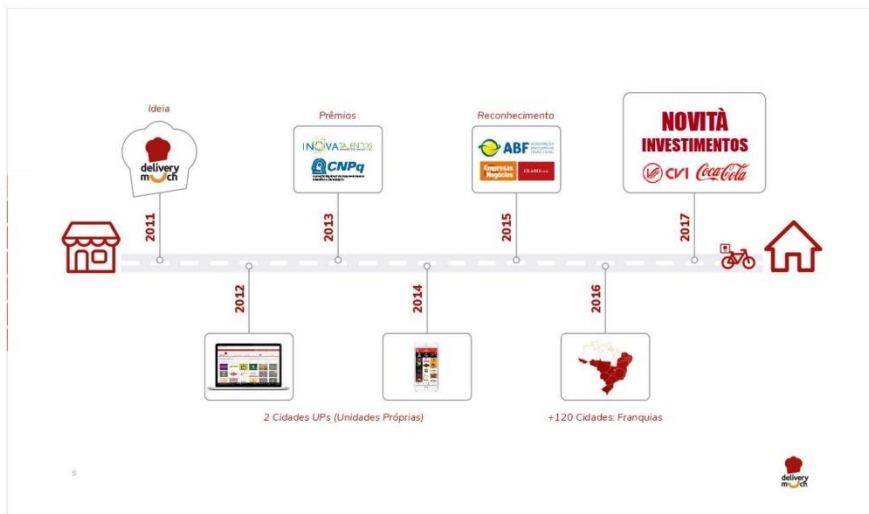


# 1ª FRANQUIA

2015



# HISTÓRIA



# RECONHECIMENTO NACIONAL

EMPRESAS & NEGÓCIOS

BUSCA OK

movimen  
extreme  
empres  
melhores

home como começar dia a dia franquias banco de ideias startups mei

2013  
AS MELHORES  
FRANQUIAS  
DO BRASIL

AS MELHORES FRANQUIAS DO BRASIL

PATROCÍNIO: Mercedes-Benz

MELHORES FRANQUIAS > EMPREENDEDORISMO

TAMANHO DO TEXTO: A- A

## As 83 franquias mais baratas para trabalhar de casa

Clique na imagem para ver a tabela e confira as opções mais econômicas para você abrir o seu negócio

EXAME.COM NEGÓCIOS MERCADOS ECONOMIA BRASIL MUNDO TECNOLOGIA CARRERA SEU DINHEIRO

15 franquias para quem pode investir até R\$ 25 mil

EXAME.COM

NEGÓCIOS MERCADOS ECONOMIA BRASIL MUNDO TECNOLOGIA CARRERA SEU DINHEIRO FME MARK

20 franquias ideais para quem tem até 30 anos

Recomende

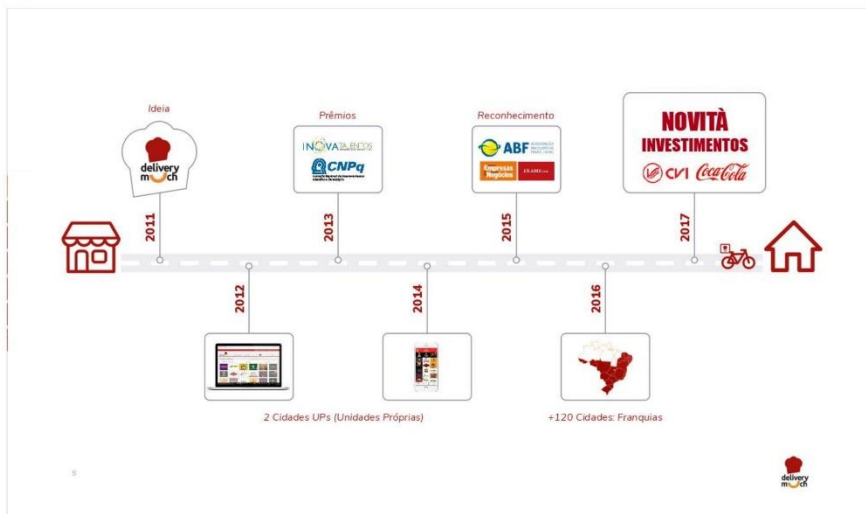
708.242 views 19 Selver notícia



1972 Divulgação



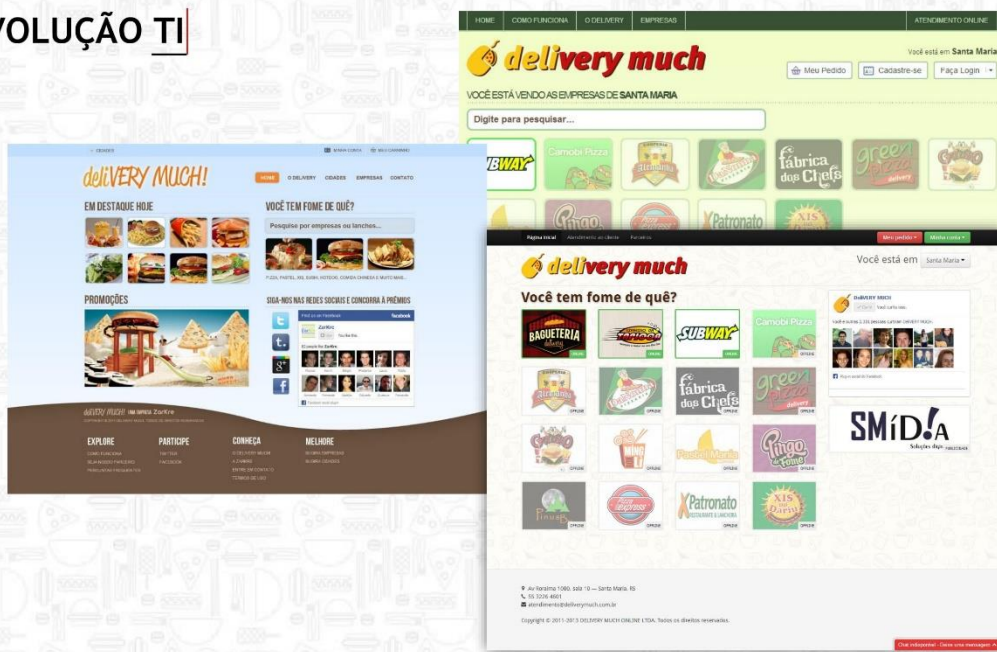
# HISTÓRIA



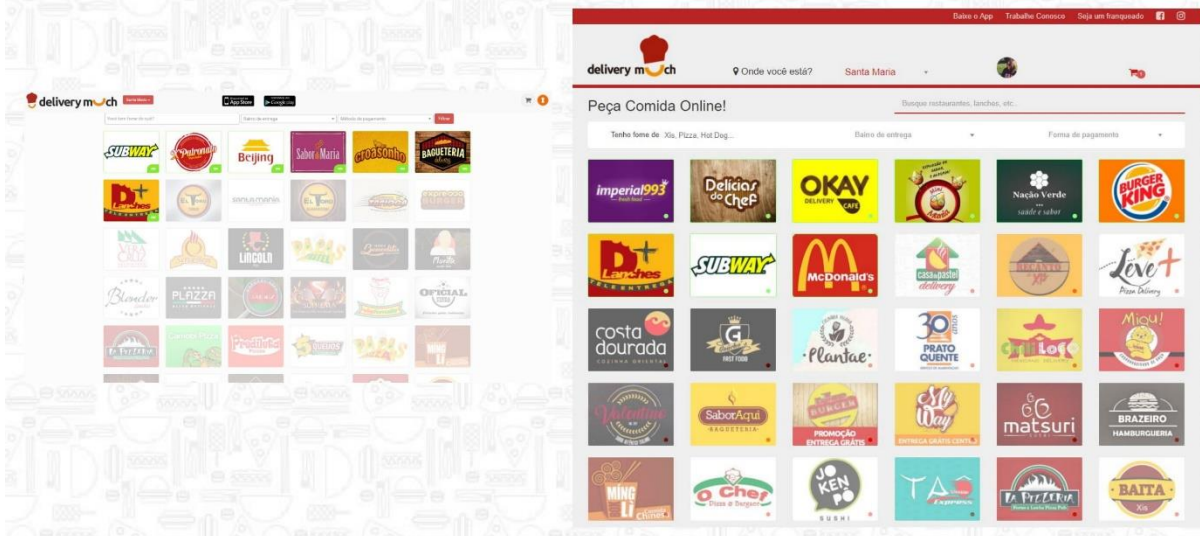


**COMO  
TUDO  
COMEÇOU?**

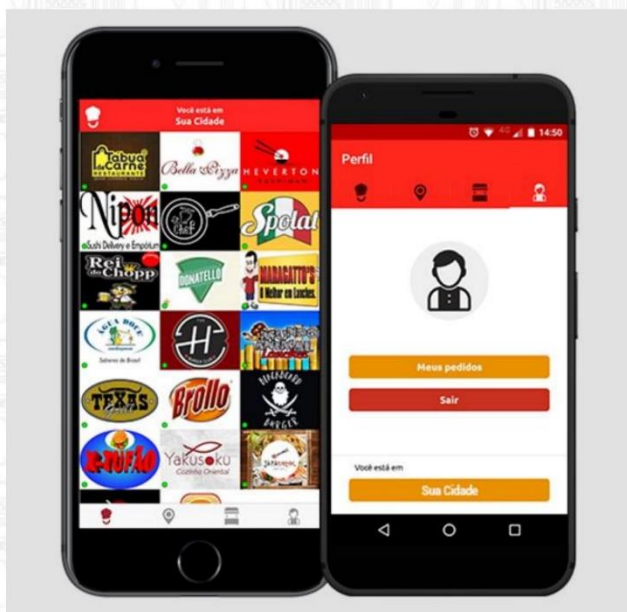
## EVOLUÇÃO TI



## EVOLUÇÃO TI



## EVOLUÇÃO TI



## EVOLUÇÃO TI

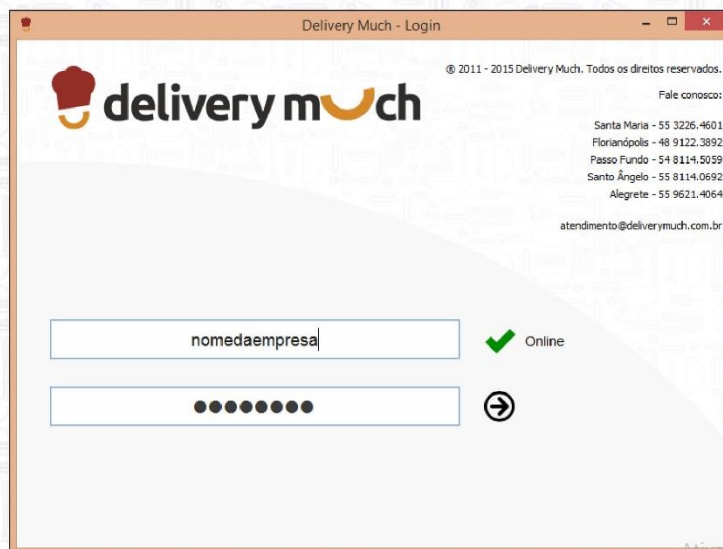




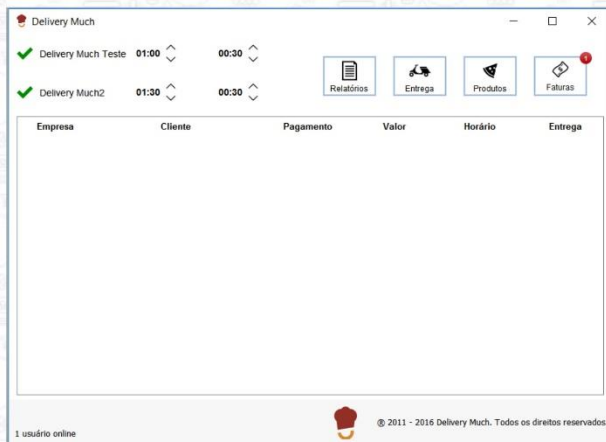
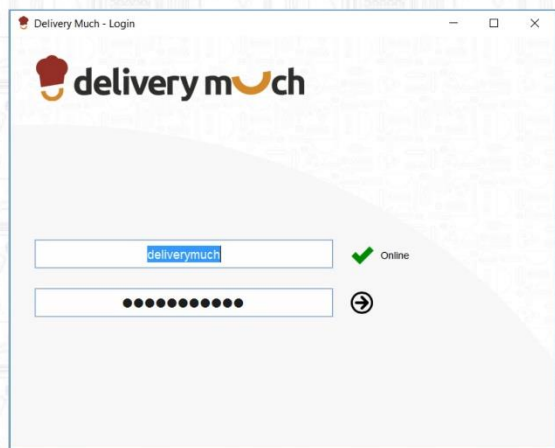
## EVOLUÇÃO TI



## EVOLUÇÃO TI



## EVOLUÇÃO TI



# MERCADO

NOSSO  
MERCADO

MERCADO



ALIMENTAÇÃO



FRANQUIAS



TECNOLOGIA



NOSSO  
MERCADO

MERCADO



ALIMENTAÇÃO



FRANQUIAS



TECNOLOGIA

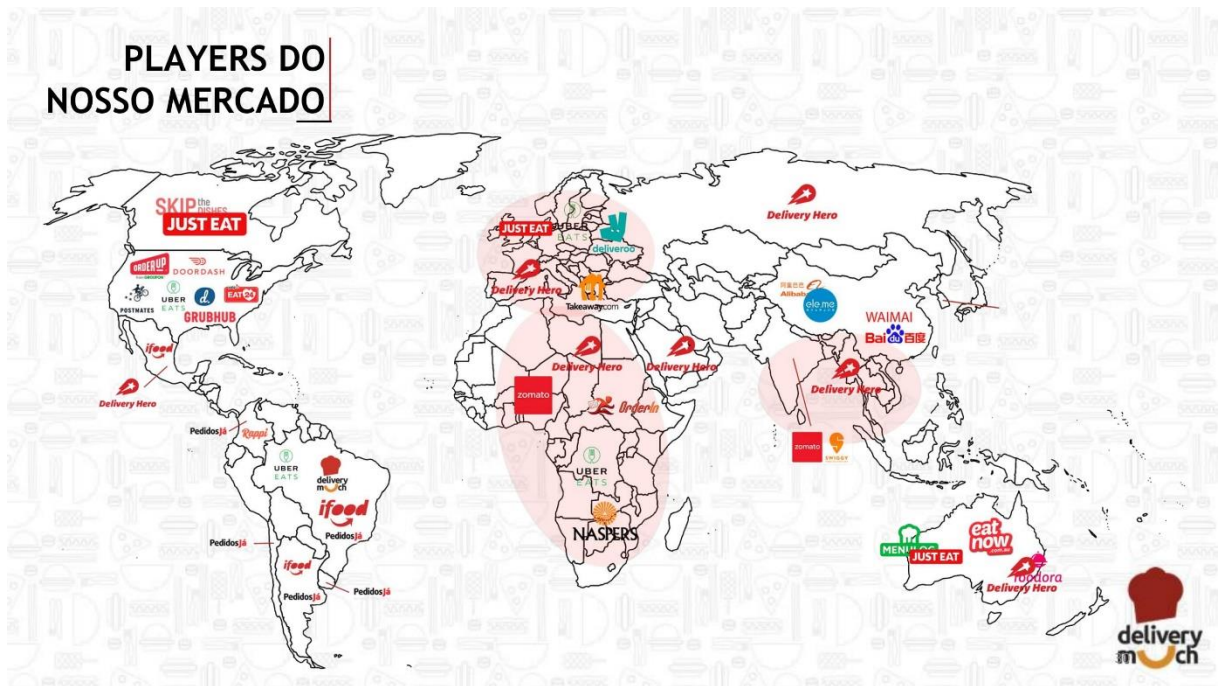


LOGÍSTICA

TECH / STARTUPS  
CHINA / EUA / EUR

MATURIDADE MERCADO DELIVERY:

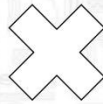
- DELIVERY 1.0 - Sites / Guias / Descontos
- DELIVERY 2.0 - APP de Delivery
- DELIVERY 3.0 - Logística
- DELIVERY 4.0 - Grocery + etc
- DELIVERY 5.0 - Payments
- DELIVERY 6.0 - IA? IOT? Etc?



SHARE DO  
NOSSO MERCADO



BRASIL



-85%



+15%



## TIMING



- 1 MILHÃO DE CNPJs (ALIMENTAÇÃO)
- 240 MILHÕES DE SMARTPHONES
- 15% DO MERCADO EXPLORADO
- +700 CIDADES COM POTENCIAL
- 5º DO MERCADO MUNDIAL DE DELIVERY

33

## DESAFIO

**CRESCER RÁPIDO E DE MANEIRA SUSTENTÁVEL, FORTALECENDO UMA REDE RENTÁVEL, COLABORATIVA E CRIATIVA.**



The logo for 'delivery much' features a white chef's hat icon above the text 'delivery much' in a lowercase, sans-serif font.

34

# CULTURA

## DESAFIO -> CULTURA?

- Planejar não é perda de tempo;
- Não perder a capacidade de executar rápido;
- Executar rápido não é fazer de qualquer jeito;
- Parar, pensar e priorizar;
- Buscar sinergia entre diferentes ideias, objetivos e áreas.



# MISSÃO VISÃO VALORES

Nossa Razão de  
Existir (Missão)

Inovar em delivery online,  
facilitando a vida das pessoas

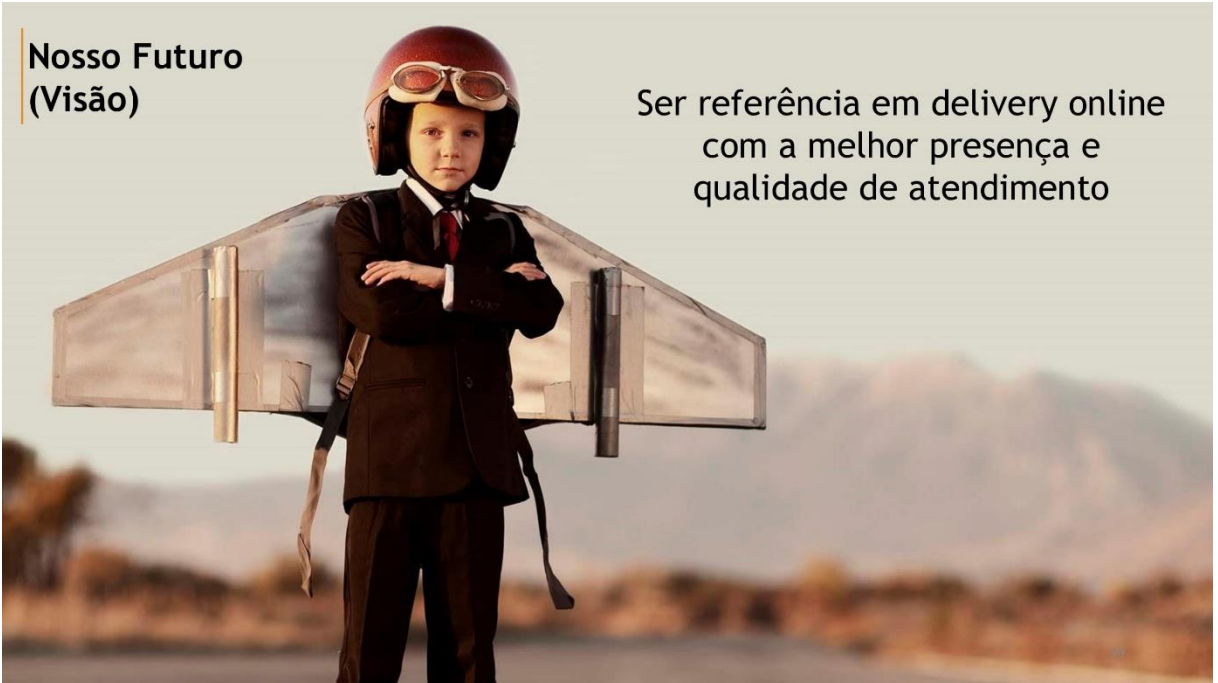


38



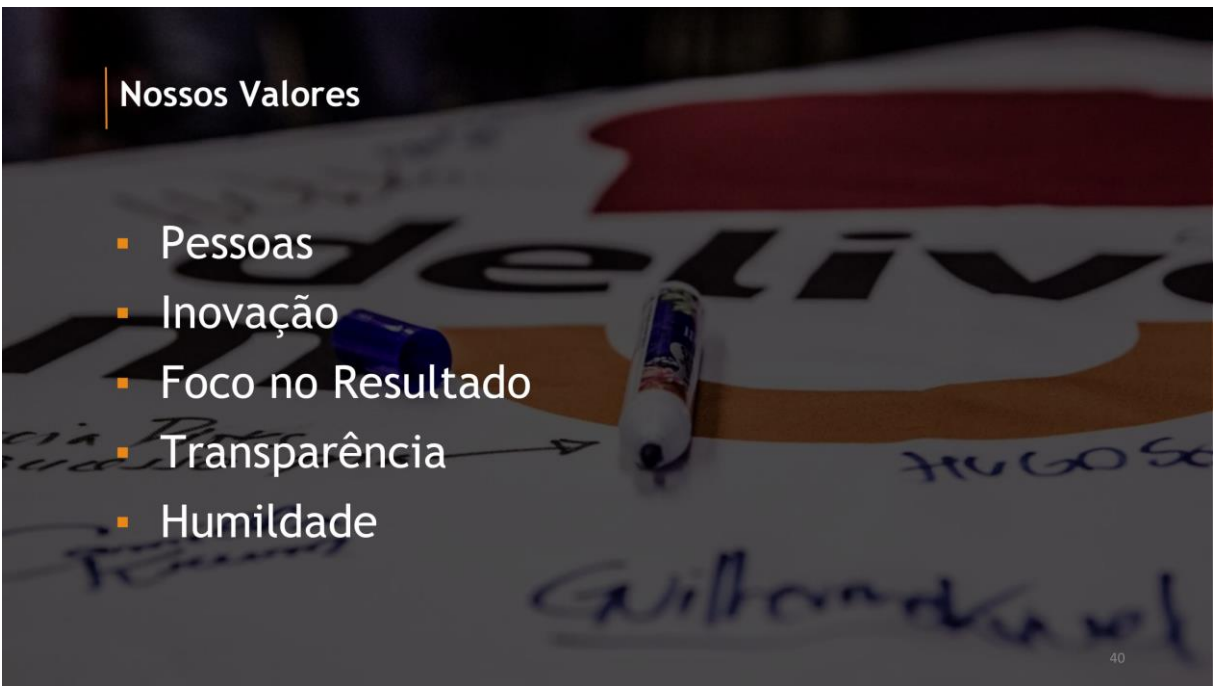
## Nosso Futuro (Visão)

Ser referência em delivery online  
com a melhor presença e  
qualidade de atendimento



## Nossos Valores

- Pessoas
- Inovação
- Foco no Resultado
- Transparência
- Humildade



40

## Nossos Valores

- Pessoas
- Inovação
- Foco no Resultado
- Transparência
- Humildade

41

## Pessoas

O resultado vem do desempenho da equipe  
Valorizamos o nosso time

delivery  
much

42

Pessoas

Manter a seriedade sem perder o bom humor.  
Divirta-se na caminhada.

43

Pessoas

Nossa velocidade irá permitir gerar  
**OPORTUNIDADES** de crescimento e  
valorização de todos.



## Nossos Valores

- Pessoas
- Inovação
- Foco no Resultado
- Transparência
- Humildade

45

## Inovação

“Quem nunca cometeu um erro, nunca tentou algo novo”

“Para alcançarmos resultados melhores, precisamos sempre encontrar novos caminhos”

46

Inovação

Acreditamos que podemos

**sempre**

fazer melhor!

47

Inovação

Faça **benchmarking** antes de  
colocar em prática sua ideia

48

## Nossos Valores

- Pessoas
- Inovação
- Foco no Resultado
- Transparência
- Humildade

## Foco no Resultado

A melhor defesa é o ataque  
Não existe gol feio, feio é não fazer gol



## Foco no Resultado

Crescer utilizando e otimizando  
recursos disponíveis

MENOS MIMIMI  
E  
MAIS ATITUDE

51

## Foco no Resultado

Planejar; Desenvolver; Checar; Agir  
Usar dados para chegar nas nossas decisões

52

## Nossos Valores

- Pessoas
- Inovação
- Foco no Resultado
- **Transparência**
- Humildade

53

## Transparência

Ser lembrado pelas relações de confiança que construímos

Prezamos por relações de longo prazo

54



## Transparência

Novos clientes são importantes,  
mas manter e valorizar  
os atuais é fundamental

Cada cliente é único

55

## Nossos Valores

- Pessoas
- Inovação
- Foco no Resultado
- Transparência
- Humildade

56



## Humildade

Prezamos sempre por ensinar e aprender com os erros e acertos

Estamos dispostos a escutar e aprender com as pessoas

57



## Humildade

Ser maduro e confortável com feedbacks e diferentes opiniões

São percepções e interpretações, sempre são válidos e construtivos

58

## Cultura

Acreditamos na construção diária da cultura  
Nas pequenas atitudes do dia-a-dia

“Podemos sempre crescer mais rápido!”  
“Divirtam-se na caminhada!”

**Nossa Razão de Existir** : Inovar em delivery online, facilitando a vida das pessoas

### Nossos Valores:

Pessoas  
Inovação  
Foco no Resultado  
Transparência  
Humildade

**Nosso Futuro:** Ser referência em delivery online com a melhor presença e qualidade de atendimento



## Nossa Equipe



## Nossa Rede



