

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LAURA DE KASSIA ROSA

**A INFLUÊNCIA DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NO CLIMA
ORGANIZACIONAL E NO ENGAJAMENTO DA EQUIPE EM UM ESCRITÓRIO
DE CONTABILIDADE DE SÃO LUÍS-MA**

São Luís

2025

LAURA DE KASSIA ROSA

A INFLUÊNCIA DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NO CLIMA ORGANIZACIONAL E NO ENGAJAMENTO DA EQUIPE EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE DE SÃO LUÍS-MA

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientador: Prof^ª.Me. Carla Emília Amaral Ferreira.

São Luís

2025

Rosa, Laura de Kassia.

A influência das estratégias de comunicação interna no clima organizacional e no engajamento da equipe em um escritório de contabilidade de São Luís-Ma / Laura de Kassia Rosa. - 2025.

33 f.

Orientador: Carla Emília Amaral Ferreira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2025.

1. Comunicação interna. 2. Clima organizacional. 3. Engajamento. I. Ferreira, Carla Emília Amaral. II. Título.

LAURA DE KASSIA ROSA

A INFLUÊNCIA DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NO CLIMA ORGANIZACIONAL E NO ENGAJAMENTO DA EQUIPE EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE DE SÃO LUÍS-MA

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 17/12/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Carla Emília Amaral Ferreira (orientadora)
Me.^a em Educação e Pedagogia Profissional
Universidade Federal do Maranhão

Prof^o. Sergio Sampaio Cutrim
Dr. Em Engenharia Naval e Oceania
Universidade Federal do Maranhão

Prof^a Amanda Ferreira Adoub de Andrade
Dr.^a em Ciência da Informação
Universidade Federal do Maranhão

AGRADECIMENTOS

“Ando devagar porque já tive pressa e levo esse sorriso porque já chorei demais.” As palavras de Almir Sater e Renato Teixeira em "Tocando em Frente" traduzem com precisão a jornada que culmina neste trabalho. Cada passo desta caminhada acadêmica me ensinou que as conquistas mais significativas não se medem pela velocidade, mas pela profundidade das transformações que provocam em nós.

Primeiramente, agradeço à ODOS Contabilidade, na pessoa de seus diretores, pela confiança depositada nesta pesquisa e pela abertura generosa de suas portas. Aos colaboradores que participaram deste estudo, minha profunda gratidão por compartilharem suas percepções e vivências com sinceridade e dedicação. Vocês são a essência deste trabalho.

A minha orientadora, expressei minha admiração e reconhecimento pela paciência, sabedoria e rigor acadêmico que guiaram cada etapa desta pesquisa. Seus ensinamentos transcenderam as páginas deste trabalho e moldaram minha forma de pensar e questionar.

À Universidade Federal do Maranhão (UFMA) e ao corpo docente do curso de Administração, agradeço pela formação sólida e pelas oportunidades de crescimento intelectual e profissional que me foram proporcionadas ao longo desses anos.

À minha família, meu alicerce inabalável, que compreendeu minhas ausências, enxugou minhas lágrimas nos momentos de dúvida e celebrou cada pequena vitória como se fosse sua. Vocês são a razão pela qual nunca desisti.

Aos amigos que caminharam ao meu lado, oferecendo palavras de incentivo, cafés compartilhados e a certeza de que eu não estava sozinha nessa jornada. Vocês tornaram o caminho mais leve e o sorriso mais fácil.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho. Como a canção nos ensina, sigo tocando em frente, levando comigo não apenas este título, mas principalmente as lições, as conexões e o crescimento que esta experiência me proporcionou.

A todos, meu sincero e emocionado: muito obrigada.

RESUMO

Este trabalho analisa a influência das estratégias de comunicação interna no clima organizacional e no engajamento dos colaboradores de um escritório de contabilidade localizado em São Luís-MA. A pesquisa adotou uma abordagem quanti-qualitativa, caracterizada como estudo de caso, com coleta de dados realizada por meio de documentos internos, observação participante e aplicação de um questionário composto por 23 perguntas fechadas para 25 respondentes, em um universo total de 35 funcionários. O referencial teórico fundamentou-se em autores como Kunsch, Chiavenato, Robbins, Judge, Bauer e Erdogan, que destacam o papel estratégico da comunicação interna para a criação de ambientes organizacionais positivos e colaborativos. Os resultados evidenciam que práticas como *onboarding* com rotação entre setores, reuniões semanais com a diretoria, reuniões mensais com o CEO, avaliações semestrais e *feedbacks* contribuem significativamente para a integração, alinhamento e percepção de pertencimento dos colaboradores. Observa-se que a maior parte dos funcionários percebe a comunicação interna como eficaz, especialmente no que diz respeito à clareza das informações, ao relacionamento com a liderança e à compreensão dos processos organizacionais. Além disso, verifica-se forte sentimento de orgulho e recomendação da empresa como um bom ambiente de trabalho, demonstrando impacto positivo no clima organizacional e nos níveis de engajamento da equipe. Conclui-se que as estratégias de comunicação interna adotadas pela organização exercem influência direta e favorável tanto no clima organizacional quanto no engajamento dos colaboradores, confirmando a importância de práticas comunicacionais estruturadas, transparentes e alinhadas aos valores institucionais. O estudo também aponta oportunidades de aprimoramento, especialmente relacionadas ao fortalecimento da comunicação entre setores e ampliação dos espaços de escuta ativa.

Palavras-chave: Comunicação interna; Clima organizacional; Engajamento.

ABSTRACT

This study analyzes the influence of internal communication strategies on the organizational climate and employee engagement of an accounting firm located in São Luís, Maranhão, Brazil. The research adopted a mixed-methods approach, characterized as a case study, with data collection carried out through internal documents, participant observation, and the application of a questionnaire composed of 23 closed-ended questions to 25 respondents, out of a total of 35 employees. The theoretical framework was based on authors such as Kunsch, Chiavenato, Robbins, Judge, Bauer, and Erdogan, who highlight the strategic role of internal communication in creating positive and collaborative organizational environments. The results show that practices such as onboarding with job rotations, weekly meetings with management, monthly meetings with the CEO, semi-annual evaluations, and feedback significantly contribute to the integration, alignment, and sense of belonging of employees. It is observed that most employees perceive internal communication as effective, especially regarding the clarity of information, the relationship with leadership, and the understanding of organizational processes. Furthermore, a strong sense of pride and recommendation of the company as a good work environment is evident, demonstrating a positive impact on the organizational climate and team engagement levels. It is concluded that the internal communication strategies adopted by the organization exert a direct and favorable influence on both the organizational climate and employee engagement, confirming the importance of structured, transparent communication practices aligned with institutional values. The study also points to opportunities for improvement, especially related to strengthening communication between departments and expanding spaces for active listening.

Keywords: Internal communication; Organizational climate; Engagement.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estratégias de comunicação interna, impactos e formas de medição ..	13
Quadro 2 – Seções do questionário.....	15

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo de empresa	16
Gráfico 2 – Processo de <i>onboarding</i>	17
Gráfico 3 – Liderança eficaz	18
Gráfico 4 – Percepções sobre reuniões <i>one-on-one</i>	19
Gráfico 5 – <i>Feedbacks</i> e avaliações: os principais vetores de engajamento interno	21

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	Estratégias de comunicação interna e seus impactos no clima organizacional e engajamento	11
3	METODOLOGIA	13
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	15
4.1	Caracterização da empresa	15
4.2	Resultados	16
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
	REFERÊNCIAS	23
	APÊNDICES	26
	ANEXOS	32

A INFLUÊNCIA DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NO CLIMA ORGANIZACIONAL E NO ENGAJAMENTO DA EQUIPE EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE DE SÃO LUÍS-MA ¹

Laura de Kassia Rosa ²

Carla Emília Amaral Ferreira ³

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário empresarial marcado por alta competitividade e mudanças constantes, o clima organizacional e o engajamento dos colaboradores tornaram-se fatores estratégicos essenciais para o sucesso das organizações. Um ambiente positivo e colaboradores engajados representam vantagens competitivas sustentáveis (ROBBINS, 2014; CHIAVENATO, 1994). Nesse contexto, a comunicação interna exerce papel central, não apenas ao manter a equipe informada, mas principalmente ao fortalecer vínculos, promover o bem-estar e alinhar os colaboradores aos valores e objetivos organizacionais (WAGNER; HOLLENBECK, 2020).

Nos escritórios de contabilidade, marcados pela elevada exigência técnica, rigor no cumprimento de prazos e necessidade contínua de atualização legislativa, a comunicação clara e eficaz torna-se ainda mais essencial para assegurar o alinhamento das atividades e a motivação das equipes. Diante desse contexto, o presente estudo, desenvolvido em um escritório de contabilidade localizado em São Luís-MA, tem como objetivo analisar de que forma as estratégias de comunicação interna impactam o clima organizacional e o engajamento dos colaboradores.

O clima organizacional, entendido como a atmosfera psicológica entre os membros da organização, reflete diretamente o grau de motivação interna (CHIAVENATO, 1994). Já o engajamento representa um envolvimento emocional e intelectual com a organização, traduzido em proatividade e comprometimento (ROBBINS; JUDGE, 2014).

A pesquisa parte do seguinte problema: Como as estratégias de comunicação interna influenciam o clima organizacional e o engajamento da equipe em um escritório de contabilidade de São Luís - MA? Seu objetivo geral é analisar de que forma a comunicação interna contribui para a melhoria desses aspectos, e os objetivos específicos incluem identificar estratégias comunicacionais, perceber o clima organizacional sob a ótica dos colaboradores, e descrever a relação entre comunicação, clima e engajamento.

A pesquisa utilizou uma abordagem quanti-qualitativa, por meio de um estudo de caso no escritório de contabilidade ODOS, em São Luís-MA, combinando métodos quantitativos e qualitativos para analisar o fenômeno em seu contexto real. Classificada como descritiva, buscou caracterizar práticas de comunicação interna, engajamento e clima organizacional, utilizando pesquisa documental, observação participante e aplicação de um questionário estruturado com Escala *Likert*. A coleta de dados ocorreu entre outubro e novembro de 2025, envolvendo análise de documentos internos, observações presenciais e respostas de 25 dos 35

¹ Artigo apresentado para a disciplina de TCC II do Curso de Administração da UFMA e defendido como Trabalho de Conclusão de Curso perante a banca examinadora em sessão pública no semestre de 2025.2, na cidade de São Luís/MA.

² Aluno(a) do Curso de Administração/UFMA. Contato: laura.rosa@discente.ufma.br.

³ Professora Orientadora. Me.^a em Educação e Pedagogia Profissional. Coordenação do Curso de Administração/UFMA. Contato: carla.emilia@ufma.br.

colaboradores, garantindo triangulação das informações e maior confiabilidade aos resultados.

A relevância do estudo justifica-se tanto pela contribuição teórica à área da Comunicação Organizacional quanto pela aplicação prática, ao oferecer subsídios para o aprimoramento das práticas comunicacionais em ambientes organizacionais desafiadores, como os escritórios de contabilidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A comunicação interna organizacional constitui um processo estratégico fundamental para o funcionamento eficaz das organizações contemporâneas. A comunicação interna "é responsável por viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados", utilizando ferramentas diversas para promover o alinhamento e engajamento dos colaboradores (ERDOGAN, 2020).

A comunicação organizacional vai além da simples transmissão de informações, constituindo-se como "um processo de construção de significados compartilhados que influencia diretamente a cultura organizacional". Nessa perspectiva, as práticas comunicacionais internas não apenas informam, mas também formam percepções, atitudes e comportamentos dos colaboradores (BAUER, 2021).

A comunicação interna provém da necessidade de se comunicar com o público de casa, no caso, da própria empresa, para transmitir com clareza os pensamentos, as informações e os objetivos (PEREIRA, 2015 *apud* UNOESC, 2015).

Para Erdogan (2020), a comunicação com empregados deve ser compreendida como um processo sem fronteiras, que permeia todas as ações organizacionais e contribui para a criação de um ambiente de trabalho mais colaborativo e engajado.

O clima organizacional é diretamente influenciado pela qualidade das práticas de comunicação interna. Chiavenato (1994) define que:

"O clima organizacional é a atmosfera psicológica de cada organização. Se existe elevada motivação no ambiente das organizações, o clima organizacional é elevado e favorável; se existe baixa motivação, o clima é baixo e desfavorável".

Quanto ao engajamento, Hinds e Lee (2020) argumentam que a comunicação interna eficaz é um dos principais antecedentes do engajamento organizacional, uma vez que colaboradores bem informados, que se sentem ouvidos e valorizados, tendem a desenvolver maior conexão emocional com a organização.

2.1 Estratégias de comunicação interna e seus impactos no clima organizacional e engajamento

As estratégias de comunicação interna representam práticas integradas que influenciam o clima organizacional e o engajamento. No contexto dos escritórios de contabilidade, essas estratégias assumem características específicas devido à natureza técnica do trabalho e necessidade de precisão nas informações (Lee e Shin, 2020).

O *onboarding* estruturado constitui estratégia inicial fundamental. Chiavenato (1994) define como processo pelo qual os novos membros aprendem o sistema de valores, normas e padrões de comportamento requeridos pela organização. Robbins e Judge (2014) afirmam que um processo de socialização bem estruturado contribui significativamente para a redução da ansiedade dos novos colaboradores.

A transparência e comunicação contínua mantêm colaboradores informados e conectados. A comunicação transparente é um fator de humanização das organizações. Argenti

e Foreman (2020) destacam que "os colaboradores precisam se sentir informados sobre os acontecimentos organizacionais para desenvolverem o sentimento de pertencimento.

O investimento em desenvolvimento profissional comunica valorização aos colaboradores. Mayfield e Mayfield (2018) afirmam que o investimento em capacitação profissional representa uma forma de comunicação não-verbal que demonstra o valor atribuído pela organização aos seus colaboradores.

Os canais de diálogo e feedback promovem comunicação bidirecionada. Robbins e Judge (2014) destacam que o *feedback* regular e personalizado contribui para o desenvolvimento profissional e a construção de relacionamentos de confiança. Wagner e Hollenbeck (2020) afirmam que o acesso direto à alta liderança demonstra a valorização da opinião dos colaboradores.

As práticas de integração social complementam a comunicação formal. Chiavenato (1994) destaca que a comunicação informal contribui para o fortalecimento dos vínculos entre os colaboradores. Robbins e Judge (2014) argumentam que as celebrações organizacionais reforçam a cultura organizacional e promovem a coesão grupal.

As pessoas desejam pertencer a algo maior que elas mesmas, querem se sentir parte de uma comunidade onde possam contribuir significativamente e ser reconhecidas por isso. As práticas de engajamento bem-sucedidas atendem a essas necessidades fundamentais, criando um ambiente onde os colaboradores podem prosperar pessoal e profissionalmente (ROBBINS; JUDGE, 2014, p. 241).

O impacto dessas estratégias é direto: Lee e Shin (2020) afirmam que "a comunicação interna eficaz é um dos principais fatores que contribuem para a criação de um clima organizacional positivo". Zanotti (2016) complementa que "a comunicação interna eficaz é um dos principais antecedentes do engajamento organizacional".

Um clima organizacional favorável é aquele que proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, elevação do moral, identificação com a empresa, solidariedade entre os membros e efetividade organizacional. Se o clima é desfavorável, ao contrário, provoca frustração, conflitos, desinteresse pelo trabalho e pelos objetivos da organização (SIQUEIRA, 2008, p. 32).

O Quadro 1 apresenta uma síntese das principais estratégias de comunicação interna discutidas neste estudo, relacionando-as aos seus impactos no clima organizacional e no engajamento dos colaboradores, bem como às formas de mensuração desses efeitos. O quadro evidencia que práticas estruturadas de comunicação, alinhadas aos referenciais teóricos da área, contribuem diretamente para a construção de um ambiente organizacional mais positivo, favorecendo o sentimento de pertencimento, a motivação e a efetividade organizacional.

Quadro 1 – Estratégias de Comunicação Interna, Impactos e Formas de Medição

Estratégia de Comunicação Interna	Impactos no Clima Organizacional e Engajamento	Como Medir (Indicadores)
<i>Onboarding</i> estruturado	Redução da ansiedade inicial, maior adaptação cultural, sensação de acolhimento e pertencimento.	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de satisfação pós-<i>onboarding</i>; • Taxa de rotatividade nos primeiros meses; • Tempo médio de adaptação percebida.
Comunicação transparente e contínua	Fortalecimento do sentimento de pertencimento, aumento da confiança e percepção de humanização da organização.	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de clima (dimensão comunicação); • Índice de confiança na liderança; • Grau de compreensão sobre decisões organizacionais.
Investimento em desenvolvimento profissional	Aumento da motivação, engajamento, comprometimento e percepção de valorização profissional.	<ul style="list-style-type: none"> • Horas de treinamento por colaborador; • Avaliação de satisfação com capacitações; • Taxa de retenção de talentos.
Canais de diálogo e <i>feedback</i>	Desenvolvimento profissional, fortalecimento da confiança, maior participação e engajamento dos colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Frequência de <i>feedbacks</i> realizados; • Avaliação da qualidade do <i>feedback</i>; • Índice de abertura para diálogo com a liderança.
Práticas de integração social	Aumento da coesão grupal, solidariedade, identificação com a organização e satisfação no trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> • Participação em eventos internos; • Pesquisa de clima (relacionamento interpessoal); • Indicadores de colaboração entre equipes.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025).

Dessa forma, observa-se que a adoção integrada dessas estratégias de comunicação interna fortalece o clima organizacional e potencializa o engajamento dos colaboradores, ao mesmo tempo em que possibilita o acompanhamento sistemático de seus resultados por meio de indicadores mensuráveis. Tal abordagem contribui para a tomada de decisões gerenciais mais assertivas e para a promoção de um ambiente de trabalho mais colaborativo e alinhado aos objetivos organizacionais.

3 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, adotou-se uma abordagem metodológica quanti-qualitativa, com foco em um estudo de caso do escritório de contabilidade ODOS, localizado em São Luís–MA. A escolha dessa abordagem permitiu integrar dados numéricos e percepções subjetivas, possibilitando uma compreensão mais ampla e aprofundada do fenômeno investigado. Conforme Creswell (2010), a combinação de métodos quantitativos e qualitativos favorece a análise de aspectos mensuráveis ao mesmo tempo em que permite interpretar experiências, percepções e significados atribuídos pelos participantes no contexto organizacional real.

A pesquisa foi classificada como descritiva, segundo Gil (2008), uma vez que buscou caracterizar as práticas de comunicação interna e engajamento adotadas pela organização, bem

como analisar o clima organizacional percebido pelos colaboradores, estabelecendo relações entre essas variáveis. Quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso, conforme Yin (2015), abordagem que possibilitou investigar o fenômeno em profundidade, considerando as especificidades culturais, estruturais e operacionais do escritório ODOS, o que se mostrou particularmente relevante para compreender sua dinâmica interna.

O escritório ODOS atua no segmento contábil, oferecendo serviços de assessoria contábil, fiscal, trabalhista e consultiva, atendendo empresas de diferentes portes e segmentos. A organização possui uma estrutura funcional definida, com setores administrativos, técnicos e de atendimento, distribuídos conforme o organograma institucional (Apêndice 1), o qual evidencia os níveis hierárquicos, as áreas de atuação e as relações de subordinação e comunicação entre os cargos. Essa estrutura organizacional influencia diretamente os fluxos de comunicação interna e as práticas de gestão adotadas pela empresa.

No que se refere à política de gestão de pessoas, a ODOS adota diretrizes voltadas para o desenvolvimento profissional, valorização do capital humano e fortalecimento das relações interpessoais. As práticas incluem ações de integração de novos colaboradores, incentivo à capacitação técnica contínua, *feedbacks* periódicos e estímulo à comunicação transparente entre lideranças e equipes. Tais diretrizes estão formalizadas em documentos internos, como políticas de recursos humanos, manuais institucionais e materiais de treinamento, e refletem o compromisso da organização com a construção de um ambiente de trabalho colaborativo e alinhado aos seus valores organizacionais.

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental, com múltiplas fontes, o que permitiu a triangulação das informações, aumentando a confiabilidade dos resultados. Foram analisados documentos internos da empresa, como manuais, comunicados institucionais, políticas de recursos humanos e materiais de treinamento, com o objetivo de identificar práticas formais de comunicação interna e engajamento. Complementarmente, realizou-se uma observação participante moderada, por meio de visitas presenciais ao escritório, possibilitando observar a dinâmica do ambiente de trabalho, os fluxos de comunicação e as interações entre os colaboradores e as lideranças.

Além disso, aplicou-se um questionário estruturado, composto por 23 perguntas fechadas (Apêndice 2), elaborado com base na Escala *Likert*, com o objetivo de mensurar percepções, atitudes e níveis de concordância dos colaboradores em relação aos temas investigados. A coleta de dados ocorreu entre os meses de outubro e novembro de 2025, por meio de amostragem, considerando o universo de 35 colaboradores do escritório. Desse total, 25 responderam ao instrumento, resultando em uma taxa de participação considerada significativa e representativa para a análise proposta.

O questionário foi disponibilizado por meio da plataforma *Google Forms*, garantindo praticidade, anonimato e acessibilidade aos participantes. As questões abordaram dimensões essenciais para a compreensão do contexto organizacional, tais como satisfação com os processos de comunicação interna, percepção sobre oportunidades de desenvolvimento profissional, reconhecimento institucional, bem como a qualidade do relacionamento com colegas de trabalho e lideranças. Dessa forma, o instrumento permitiu captar, de maneira sistematizada, evidências relevantes sobre o clima organizacional e o nível de engajamento dos colaboradores, contribuindo para uma análise consistente e alinhada aos objetivos deste estudo.

O questionário foi organizado em seções distintas para facilitar a compreensão e a análise dos dados coletados. Cada bloco abordou um aspecto específico do ambiente organizacional, incluindo comunicação interna, relacionamento interpessoal, liderança, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento. Essa estrutura permitiu que os respondentes avaliassem cada dimensão de forma clara e objetiva, contribuindo para a identificação precisa dos fatores que influenciam o clima organizacional e o engajamento dos colaboradores, como aponta o Quadro 2.

Quadro 2 – Seções do questionário

Seção	Dimensão	Descrição
1	PROCESSO DE INTEGRAÇÃO (<i>ONBOARDING</i>)	Ações que auxiliam novos colaboradores a conhecer a empresa, suas rotinas e ferramentas de trabalho.
2	REUNIÕES SEMANAIS COM DIRETORIA	Encontros para alinhamento de tarefas, metas e informações importantes da gestão.
3	REUNIÕES MENSASIS COM CEO	Reuniões gerais para atualizar os colaboradores sobre resultados, desafios e direcionamentos estratégicos.
4	REUNIÕES <i>ONE-ON-ONE</i>	Conversas individuais entre líder e colaborador para tratar desempenho, dúvidas e alinhamentos específicos.
5	AVALIAÇÃO E <i>FEEDBACK</i>	Processo de análise do desempenho, com devolutivas para orientar melhorias e desenvolvimento.
6	COMUNICAÇÃO INTERNA	Práticas e canais usados para compartilhar informações e manter alinhamento entre as equipes.
7	INTEGRAÇÃO SOCIAL E BEM-ESTAR	Ações que promovem a convivência, acolhimento e qualidade de vida no ambiente de trabalho.
8	ENGAJAMENTO E SATISFAÇÃO GERAL	Avaliação do nível de motivação, comprometimento e satisfação dos colaboradores com a empresa.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025).

Os dados obtidos foram analisados estatisticamente (estatística descritiva), complementando a análise qualitativa e proporcionando uma visão abrangente do impacto das estratégias de comunicação interna no clima organizacional e no engajamento dos colaboradores da ODOS Contabilidade.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização da empresa

O escritório de contabilidade ODOS analisado caracteriza-se como uma empresa de médio porte, localizada em São Luís-MA, que atua no atendimento a clientes de diversos segmentos econômicos, oferecendo serviços especializados de assessoria fiscal, contábil, trabalhista e consultiva. Sua atuação envolve o acompanhamento contínuo da legislação vigente, bem como a interpretação e aplicação de normas fiscais e trabalhistas complexas, o que demanda elevado nível de conhecimento técnico e constante atualização por parte de seus profissionais.

A rotina organizacional é marcada por alta demanda técnica, cumprimento de prazos rigorosos e elevado grau de responsabilidade, características inerentes ao setor contábil, especialmente em períodos críticos, como fechamentos mensais, apurações fiscais e obrigações acessórias. Nesse contexto, a organização dos processos, a precisão das informações e a comunicação interna eficiente tornam-se elementos fundamentais para o bom desempenho das atividades e para a mitigação de riscos operacionais e retrabalhos.

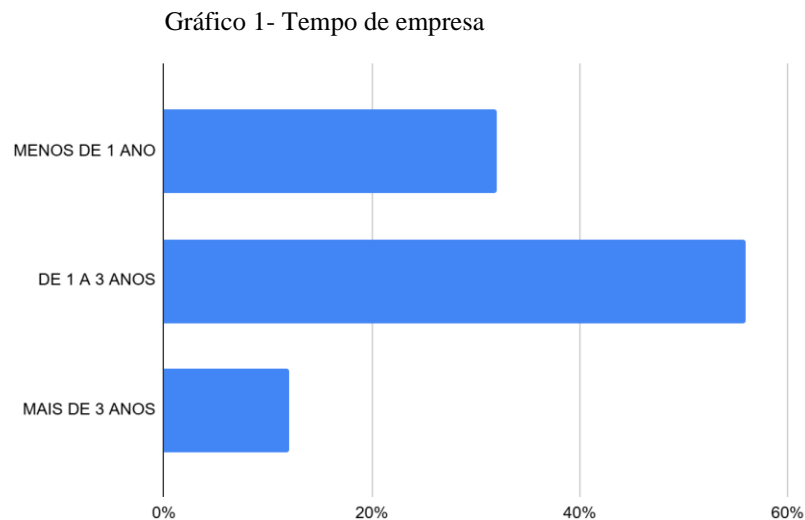
A equipe é composta por 35 colaboradores, sendo 25 respondentes, distribuídos em setores especializados, o que evidencia uma estrutura organizacional funcional, com divisão clara de responsabilidades e atribuições. Essa configuração reforça a necessidade de alinhamento interno, integração entre áreas e fluxo adequado de informações, a fim de assegurar a coerência das entregas, a padronização dos procedimentos e a qualidade dos serviços prestados aos clientes. Além disso, a interação constante entre os setores exige práticas de

comunicação bem estruturadas, capazes de promover cooperação, agilidade na resolução de demandas e fortalecimento do clima organizacional.

4.2 Resultados

Os dados coletados por meio do questionário aplicado oferecem uma visão abrangente sobre a percepção interna relacionada aos processos de comunicação, integração e engajamento organizacional. A análise dos resultados possibilitou identificar padrões, pontos fortes e aspectos que demandam aprimoramento dentro da empresa, permitindo confrontar as informações obtidas com a literatura e com os objetivos propostos na pesquisa. A seguir, são apresentados e discutidos os principais achados, considerando tanto as respostas quantitativas quanto as contribuições qualitativas dos participantes.

O Gráfico 1 mostra que a maioria dos colaboradores (56%) trabalha de 1 a 3 anos, indicando um quadro funcional relativamente estabilizado. Além disso, 32% possuem menos de 1 ano de empresa, revelando entrada recente de novos profissionais e reforçando a importância do *onboarding*. Apenas 12% têm mais de 3 anos de casa, representando o grupo mais experiente.



Fonte: Autor (2025). Dados da pesquisa.

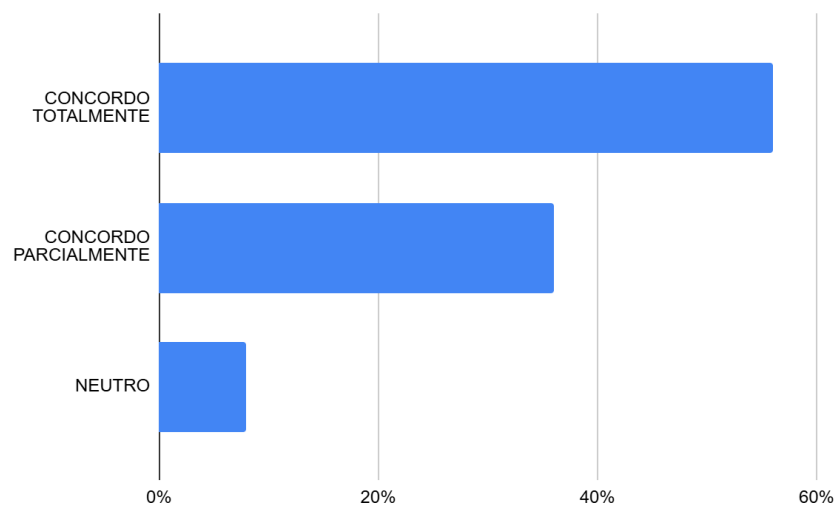
Esse cenário evidencia uma equipe predominantemente jovem na organização, o que pode influenciar diretamente suas percepções sobre comunicação, engajamento e processos internos. De acordo com Erdogan (2020), o tempo de socialização e a qualidade do *onboarding* têm papel determinante na adaptação dos colaboradores, especialmente entre profissionais mais jovens, que tendem a valorizar a clareza nas informações, o acolhimento inicial e a compreensão do fluxo de trabalho. Assim, a predominância desse perfil etário reforça a importância de práticas comunicacionais consistentes e de uma integração bem estruturada para garantir uma experiência organizacional positiva.

Na segunda pergunta do questionário, que investigou o setor de trabalho dos participantes, observa-se uma distribuição diversificada entre as áreas. O Departamento Pessoal concentra a maior parte dos respondentes (32%), seguido pelos setores de Contabilidade/Fiscal (20%), Contabilidade/Contábil (16%) e Sucesso do Cliente (16%). Já os setores de *Business Process Outsourcing* e Legalização representam 12% cada. Essa distribuição demonstra que a pesquisa contempla diferentes áreas da empresa, permitindo uma análise mais ampla, comparativa e representativa sobre a comunicação interna e o engajamento. A diversidade dos

setores participantes também possibilita identificar se há diferenças no fluxo de informações, nos níveis de satisfação e nas percepções de suporte oferecido pela liderança.

A terceira pergunta do questionário avaliou se o processo de *onboarding*, realizado por meio da rotação entre os setores, contribuiu para que os colaboradores compreendessem melhor o funcionamento da empresa. Os resultados revelam uma percepção amplamente positiva: 56% dos respondentes afirmam “concordar totalmente” e 36% “concordar parcialmente” com a eficácia da integração. Apenas 8% se mantiveram neutros, sem registros de discordância, como exposto no Gráfico 2. Esse dado reforça que o processo de rotação entre áreas é visto como uma estratégia eficaz para promover visão sistêmica, estimular maior segurança na execução das atividades e fortalecer o alinhamento entre equipes. Além disso, demonstra que o *onboarding* atual tem cumprido seu papel ao facilitar a adaptação dos colaboradores, contribuindo para relações de trabalho mais colaborativas e uma cultura organizacional mais integrada.

Gráfico 2- Processo de *onboarding*



Fonte: Autor (2025). Dados da pesquisa.

Esses dados demonstram que o *onboarding* tem cumprido seu papel de facilitar a adaptação inicial, ampliar a visão sistêmica e proporcionar maior clareza sobre os processos organizacionais. Essa evidência reforça a perspectiva de Chiavenato (1994), que destaca que programas estruturados de integração favorecem a socialização organizacional, aceleram a aprendizagem e fortalecem o alinhamento entre colaboradores e a cultura institucional. No contexto analisado, a eficácia percebida pelos participantes confirma que a integração inicial não apenas apresenta a empresa, mas auxilia na internalização dos valores, práticas e rotinas essenciais para um desempenho mais seguro e confiante.

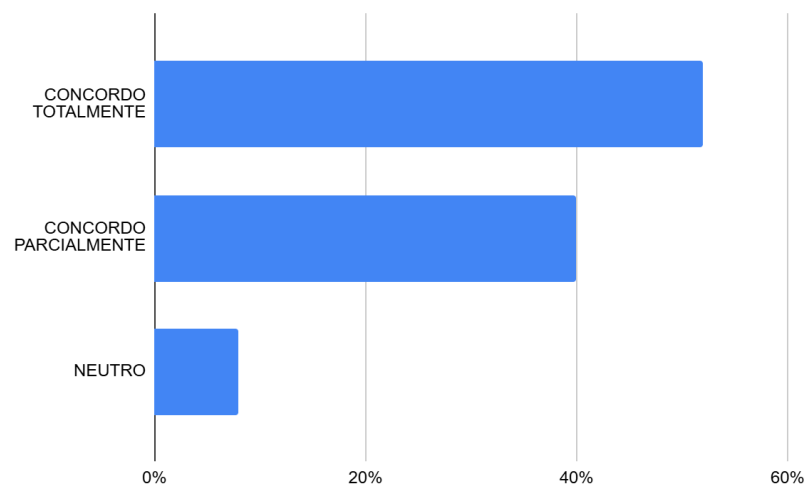
A pergunta quatro abordou a estratégia de rotação entre todos os setores durante o *onboarding*, revelando-se altamente eficiente na promoção do relacionamento interdepartamental. Com 76% dos colaboradores afirmando que a prática facilitou o *networking* com colegas de diferentes áreas, confirma-se que a integração transversal fortalece vínculos, reduz barreiras comunicacionais e amplia a compreensão sobre interdependência entre processos. Esse sucesso na socialização proativa é um pilar importante para Bauer (2021), que aponta que programas de *onboarding* estruturados que incorporam a construção de redes internas geram maior engajamento, sensação de pertencimento e retenção a longo prazo. Assim, o resultado evidencia que a empresa adota uma abordagem moderna e eficaz de acolhimento ao novo colaborador.

Na quinta pergunta, que complementa a análise anterior, observa-se que o programa de *onboarding* demonstra alta eficácia geral. Os dados revelam um consenso notável de 100% de

concordância de que o processo contribui para a integração cultural, sendo que 64% “concordam totalmente” com sua capacidade de alinhar os novos colaboradores à cultura organizacional. Isso indica que os esforços da empresa em transmitir seus valores, missão e práticas têm sido bem-sucedidos, fortalecendo o senso de identidade coletiva e promovendo comportamentos alinhados às expectativas institucionais. Em síntese, os dados apontam para um programa de integração altamente bem-sucedido, tanto na facilitação das relações profissionais quanto na adaptação aos valores e diretrizes internas, corroborando sua importância como ferramenta estratégica de gestão de pessoas.

A pergunta seis reforça ainda mais os resultados positivos ao indicar que a comunicação da liderança é considerada extremamente eficaz. Um total de 92% dos colaboradores (52% de concordância total e 40% de concordância parcial) afirmam que as reuniões semanais com a diretoria os mantêm bem informados sobre os assuntos da empresa. Com apenas 8% manifestando discordância parcial, e ausência de respostas neutras ou de discordância total, evidencia-se a existência de um canal de comunicação *downward* (de cima para baixo) sólido, frequente e confiável. Esse nível de clareza e regularidade contribui para reduzir ruídos, fortalecer a confiança na liderança e manter os colaboradores alinhados às decisões e metas organizacionais, conforme o Gráfico 3, a seguir.

Gráfico 3- Liderança eficaz



Fonte: Autor (2025). Dados da pesquisa.

A consistência e clareza dessa comunicação são fatores-chave para o alinhamento estratégico e a confiança da equipe. Pesquisas, como a de Lee e Shin (2020), reforçam que a comunicação interna frequente e eficiente fortalece a identificação organizacional, reduz a incerteza e promove maior engajamento e estabilidade no ambiente de trabalho.

A pergunta sete investiga se as reuniões semanais com a diretoria contribuem para o desenvolvimento profissional dos colaboradores. A maioria (76%) reconhece esse impacto positivo, embora 20% mantenham posição neutra, indicando possível desalinhamento entre o conteúdo das reuniões e as necessidades individuais de crescimento. Os 4% restantes representam os colaboradores que discordam de que as reuniões semanais com a diretoria contribuem para seu desenvolvimento profissional, indicando que esses encontros não atendem às suas expectativas de crescimento. Para ampliar os efeitos no desenvolvimento, recomenda-se aprimorar a comunicação da liderança, conectando a estratégia organizacional às competências necessárias, em linha com o que defendem Hinds e Lee (2020).

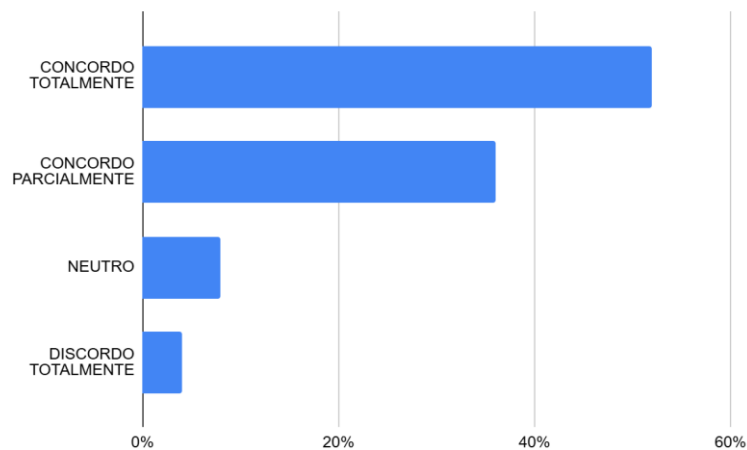
A oitava pergunta avalia se o reforço da missão, visão e valores (MVV) nas reuniões semanais fortalece o senso de pertencimento dos colaboradores. Os dados mostram que o

reforço do MVV tem impacto, mas com opiniões divididas: 60% dos colaboradores concordam que a prática fortalece o senso de pertencimento (32% totalmente e 28% parcialmente). Entretanto, a alta neutralidade de 32% revela que uma parcela significativa não percebe esse reforço como determinante para sua conexão com a ODOS. Além disso, 8% discordam parcialmente.

Dando continuidade, a pergunta nove mostra que as reuniões mensais com o CEO são bem avaliadas quanto à comunicação da direção estratégica da empresa. A maioria dos colaboradores (76%) concorda que essas reuniões os mantêm bem informados (52% totalmente e 24% parcialmente). A neutralidade é de 20% e a discordância parcial, de 4%. O alto índice de concordância total evidencia a atuação eficaz do CEO como comunicador estratégico, reforçando a importância de uma comunicação clara e consistente para o alinhamento organizacional, conforme defendem Argenti e Foreman (2020).

A décima pergunta mostra que as reuniões one-on-one são amplamente bem avaliadas, com 88% dos participantes concordando que esse formato favorece o diálogo direto e a expressão de preocupações. A maioria demonstra sentir confiança e abertura nessas conversas individuais, enquanto 8% permanecem neutros e apenas 4% discordam totalmente, indicando experiências menos positivas. Assim, as one-on-one se destacam como uma prática eficaz, com necessidade mínima de ajustes para garantir qualidade uniforme a todos (Gráfico 4).

Gráfico 4 - Percepções sobre reuniões *one-on-one*



Fonte: Autor (2025). Dados da pesquisa.

A próxima questão mostra que a maioria percebe as reuniões *one-on-one* como um fator positivo para o próprio desenvolvimento profissional. Ao todo, 64% dos participantes concordam totalmente com essa afirmação e outros 16% concordam parcialmente, somando 80% de percepção favorável. Esse resultado reforça a perspectiva de Robbins e Judge (2014), segundo a qual processos formais de *feedback* estruturado são fundamentais para reduzir incertezas, alinhar expectativas e apoiar o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Além disso, 12% permanecem neutros, indicando que parte da equipe ainda não identifica claramente o impacto desse momento no crescimento individual. Apenas uma pequena parcela, 8%, manifesta discordância, sugerindo que, embora o processo seja bem aceito pela maior parte da equipe, ainda há espaço para reforçar a clareza dos objetivos e fortalecer a utilização das reuniões como ferramenta de desenvolvimento, alinhado ao que Erdogan (2020) descreve como comunicação sem fronteiras.

Por conseguinte, a pergunta doze indica que a maioria dos colaboradores se sente confortável para ser transparente nas reuniões *one-on-one*: 48% concordam parcialmente e 24% concordam totalmente, somando 72% de percepção positiva. Hinds e Lee (2020) afirmam que

a qualidade da comunicação interna influencia diretamente o nível de confiança e abertura entre líderes e equipes, o que dialoga com o resultado encontrado. Além disso, 20% permanecem neutros, mostrando que parte da equipe ainda pode ter dúvidas ou limitações quanto ao nível de abertura nessas conversas. Apenas 8% discordam totalmente, representando um grupo pequeno, mas que merece atenção para compreender possíveis barreiras de confiança. De modo geral, o resultado é favorável e indica que as reuniões individuais estão promovendo um ambiente de diálogo, embora exista espaço para fortalecer ainda mais a segurança psicológica, como apontado por Siqueira (2008) ao tratar das condições que sustentam um clima organizacional positivo.

Os resultados da décima terceira pergunta indica que a maioria dos colaboradores enxerga as avaliações de desempenho semestrais como algo que contribui para sua evolução profissional. No total, 44% concordam totalmente e 28% concordam parcialmente, somando 72% de percepção positiva. Essa percepção está alinhada à visão de Chiavenato (2014), que descreve a avaliação de desempenho como instrumento essencial para orientar o desenvolvimento e consolidar padrões de comportamento e competências organizacionais. Além disso, 16% permanecem neutros, sugerindo que parte da equipe ainda não percebe claramente os impactos práticos desse processo. Apenas 8% discordam parcialmente e 4% discordam totalmente, indicando um grupo reduzido que pode não compreender plenamente o propósito da avaliação. De forma geral, os dados reforçam que o processo é relevante, embora exista espaço para aprimorar a clareza dos critérios e o acompanhamento contínuo, conforme Zanotti (2016) destaca ao afirmar que práticas comunicacionais consistentes sustentam o engajamento.

Os resultados também mostram percepção equilibrada sobre a justiça e a transparência das avaliações semestrais: 36% concordam parcialmente e 16% concordam totalmente, totalizando 52% de avaliação positiva. No entanto, 36% permanecem neutros, o que indica necessidade de maior clareza, padronização e comunicação dos critérios do processo. A comunicação organizacional é um processo de construção de significados compartilhados, o que reforça que a falta de compreensão plena sobre o processo avaliativo pode gerar ambiguidade e insegurança. Apenas 8% discordam parcialmente e 4% discordam totalmente, representando um grupo que merece atenção quanto à percepção de equidade. Assim, embora o processo seja visto como razoavelmente justo, é necessário fortalecer a transparência e o alinhamento sobre suas etapas, como defendem Robbins e Judge (2014).

A pergunta 15 aborda o jornal interno da empresa, percebido como útil por grande parte dos colaboradores, com 64% de concordância parcial e 20% total. Os 16% restantes correspondem aos colaboradores que não percebem o jornal interno como útil, sendo que parte deles pode estar neutra e outra pode discordar da relevância do material. Esse grupo indica que, para uma parcela menor da equipe, o conteúdo ou a frequência do jornal pode não atender às necessidades de informação ou interesse. Seu papel informativo confirma o que Kunsch (2016) ressalta sobre a comunicação interna ser responsável por viabilizar a interação entre organização e empregados, podendo ser aprimorada com maior profundidade de conteúdo e frequência.

A pergunta seguinte trata da percepção sobre a suficiência da comunicação interna. A maioria se mantém entre concordância parcial e total, embora 16% discordam totalmente. Esse grupo identifica falhas claras nos canais atuais, reforçando a necessidade de padronização e uso mais estratégico das ferramentas, conforme defendido por Argenti e Foreman (2020), que destacam que colaboradores precisam se sentir devidamente informados para desenvolver sentimento de pertencimento.

A questão dezessete mostra que com 56% de concordância parcial e 24% total, os colaboradores reconhecem que momentos de integração influenciam diretamente o bem-estar e o clima entre as equipes. Esse efeito positivo encontra respaldo em Chiavenato (2014), que

destaca a importância da comunicação informal e das interações sociais na coesão organizacional.

A décima oitava pergunta evidencia percepção positiva sobre a preocupação da empresa com a integração dos colaboradores: 40% concordam totalmente e 36% concordam parcialmente. Essa visão reforça o que Robbins e Judge (2014) afirmam sobre o papel das práticas de engajamento no fortalecimento do vínculo emocional entre colaborador e organização.

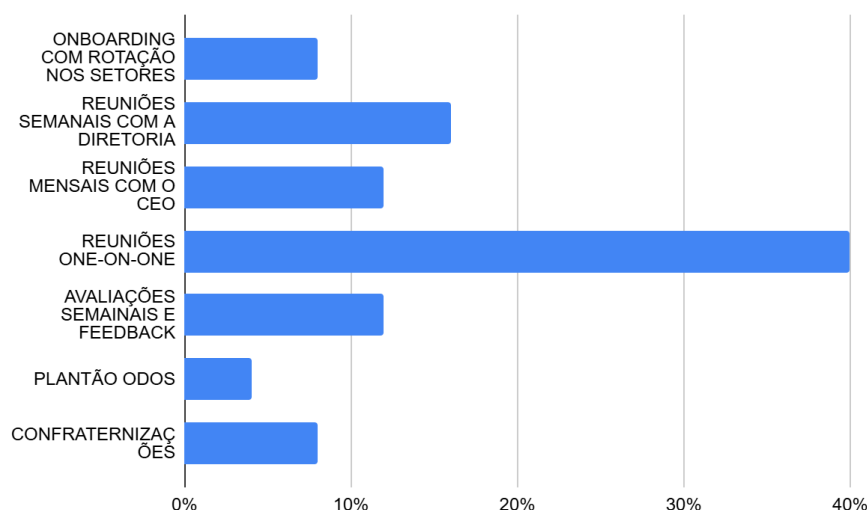
Já a questão dezenove, referente às práticas de comunicação e engajamento, apresenta percepção equilibrada, com 36% de concordância parcial. Isso sugere que, embora funcionem, ainda há espaço para fortalecer a construção de significados compartilhados, como defendem Mayfield e Mayfield (2018).

Quanto ao orgulho de trabalhar na ODOS, a pergunta vinte apresenta um resultado fortemente positivo: 52% concordam totalmente, indicando alto nível de identificação com a empresa. Esse sentimento está alinhado ao que Siqueira (2008) descreve como um dos pilares de um clima organizacional favorável.

Na pergunta vinte e um, referente à recomendação da ODOS como um bom lugar para trabalhar, 32% concordam totalmente e 44% concordam parcialmente, somando 76%. Tal percepção reforça um ambiente organizacional saudável, em consonância com a visão de Lee e Shin (2020) sobre o impacto direto da comunicação interna no clima.

Já a questão vinte e dois indica que as práticas mais eficazes para promover engajamento são as avaliações semestrais e os *feedbacks*, apontados por 40% dos participantes como as ações que mais fortalecem sua motivação e desempenho. Em seguida, aparecem as reuniões com a diretoria e as confraternizações, que também contribuem para aproximar a liderança dos colaboradores e reforçar o senso de equipe. Esses resultados vão ao encontro do que afirma Mayfield e Mayfield (2018), ao destacarem que o investimento em desenvolvimento e reconhecimento transmite, mesmo de forma não verbal, sentimentos de valorização e pertencimento. Assim, fica evidente que práticas estruturadas de acompanhamento e interação têm papel central no engajamento da equipe, conforme ilustrado no Gráfico 5.

Gráfico 5 - *Feedbacks* e avaliações: os principais vetores de engajamento interno



Fonte: Autor (2025). Dados da pesquisa.

A análise das respostas da última questão evidencia três necessidades principais: melhor estruturação da comunicação interna, maior integração e reconhecimento dos colaboradores e fortalecimento do papel da liderança no processo comunicacional. Kunsch

(2016) destaca que práticas comunicacionais estratégicas são fundamentais para construir alinhamento interno, enquanto Mayfield e Mayfield (2018) ressaltam que a comunicação influencia diretamente percepções e comportamentos. As sugestões dos colaboradores confirmam essa teoria ao apontar caminhos como reuniões periódicas com a diretoria, canais mais claros e uso eficaz das ferramentas existentes. Além disso, práticas de reconhecimento, feedbacks constantes e integração fortalecem o engajamento, conforme defendem Robbins e Judge (2014) e Zanotti (2016). Em síntese, os resultados fornecem diretrizes claras para aprimorar a comunicação interna e consolidar um ambiente mais colaborativo, participativo e alinhado na ODOS Contabilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a influência das estratégias de comunicação interna no clima organizacional e no engajamento dos colaboradores de um escritório de contabilidade localizado em São Luís-MA. Com base nos procedimentos metodológicos adotados e na análise dos resultados obtidos, é possível afirmar que os objetivos propostos foram alcançados, permitindo uma compreensão consistente da relação entre comunicação interna, clima organizacional e engajamento dos colaboradores no contexto estudado.

Ao investigar as práticas de comunicação interna utilizadas pela organização, constatou-se que o escritório adota ações estruturadas, tais como onboarding de novos colaboradores, reuniões semanais e mensais com a diretoria, avaliações de desempenho, jornal interno, comunicação formal de metas e práticas de integração entre equipes. A análise possibilitou identificar como essas estratégias são percebidas pelos colaboradores e de que forma contribuem para o alinhamento interno, a participação nas atividades organizacionais e o fortalecimento do senso de pertencimento.

Os resultados evidenciaram que a comunicação interna exerce impacto direto e significativo no clima organizacional, favorecendo relações baseadas na confiança, na transparência e na clareza dos processos. Práticas como *feedbacks* regulares, reuniões individuais e avaliações semestrais foram reconhecidas como elementos essenciais para o desenvolvimento profissional e para o engajamento da equipe, corroborando os pressupostos apresentados no referencial teórico adotado neste estudo.

Entretanto, é importante destacar algumas limitações da pesquisa. A principal refere-se à ausência de participação direta das lideranças no processo de coleta de dados, uma vez que o estudo concentrou-se exclusivamente na percepção dos colaboradores. Tal limitação restringe a análise a uma única perspectiva do fenômeno, não contemplando a visão estratégica dos gestores sobre as práticas de comunicação interna. Além disso, o estudo foi realizado em uma única organização, o que limita a generalização dos resultados para outros contextos organizacionais ou segmentos do setor contábil.

Outro aspecto relevante refere-se aos novos desafios enfrentados pela empresa, identificados a partir das respostas dos participantes e da análise do contexto organizacional. Entre esses desafios destacam-se: o fortalecimento da comunicação entre setores; a ampliação dos canais de escuta ativa; o aprimoramento do alinhamento entre liderança e equipes; a gestão do crescimento organizacional; a adaptação às constantes mudanças legislativas; a manutenção do engajamento em períodos de alta demanda; o desenvolvimento contínuo das lideranças; a retenção de talentos; e o fortalecimento da cultura organizacional em um ambiente de elevada pressão por resultados.

Apesar dessas limitações e desafios, os dados indicaram que os colaboradores reconhecem o escritório como um bom local para trabalhar, demonstram orgulho em fazer parte da organização e valorizam as ações voltadas à integração, ao reconhecimento e ao

desenvolvimento profissional. As sugestões apresentadas reforçam que a empresa se encontra em um caminho positivo, embora existam oportunidades de aprimoramento, especialmente no que se refere ao fortalecimento da comunicação intersetorial e à criação de espaços mais estruturados de diálogo.

Dessa forma, a pesquisa cumpriu seu objetivo geral ao demonstrar que as estratégias de comunicação interna adotadas pelo escritório influenciam positivamente tanto o clima organizacional quanto o engajamento dos colaboradores. Os objetivos específicos também foram atendidos, ao identificar as práticas comunicacionais existentes, compreender a percepção da equipe e descrever a relação entre comunicação, clima organizacional e engajamento. Conclui-se, portanto, que a comunicação interna, quando bem estruturada e alinhada aos valores organizacionais, constitui um pilar fundamental para a promoção de ambientes de trabalho saudáveis, colaborativos e motivadores, contribuindo para o fortalecimento da cultura organizacional e para a melhoria contínua dos resultados institucionais.

REFERÊNCIAS

ARGENTI, Paul; FOREMAN, Susan. **Corporate communication**. New York: McGraw-Hill, 2020. Disponível em: https://www.mheducation.com/highered/product/corporate-communication-argenti.html?utm_source=chatgpt.com&viewOption=student. Acesso em: 01 dez de 2025.

BAUER, Talya. **Onboarding: how to get your new employees up to speed in half the time**. 2. ed. San Francisco: Berrett-Koehler, 2021. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=FhjMEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=BAUER,+Talya.+Onboarding:+how+to+get+your+new+employees+up+to+speed+in+half+the+time.+2.+ed.+San+Francisco:+Berrett-Koehler,+2021.&ots=TeiBCGTDgZ&sig=IyimvXifHMPrgzFKRMRpFfYRLsU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 01 dez de 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1994.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. Disponível em: <http://bds.unb.br/handle/123456789/878>. Acesso em: 02 dez de 2025.

ERDOGAN, Berrin. **Employee communication in modern organizations**. Oxford: Oxford University Press, 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: https://www.unifesp.br/campus/gua/images/Biblioteca/LIVRO_Gil_M%C3%A9todos_e_t%C3%A9cnicas_de_pesquisa_2008.pdf. Acesso em: 29 nov de 2025.

HINDS, Pamela; LEE, Michael. **Internal communication and engagement: Modern Approaches**. London: Routledge, 2020. Disponível em: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781000859096_A46601752/preview-9781000859096_A46601752.pdf. Acesso em: 08 dez de 2025.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 6. ed. São Paulo: Summus, 2016. Disponível em: https://www.academia.edu/43265940/Margarida_Maria_Krohling_Kunsch_Planejamento_de_Rela%C3%A7%C3%B5es_P%C3%ABlicas_na_Comunica%C3%A7%C3%A3o_Integrada. Acesso em 03 dez de 2025.

LEE, J.; SHIN, Y. **Internal communication and organizational climate**. Journal of Organizational Behavior, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/340310263_Examining_the_Effects_of_Internal_Communication_and_Emotional_Culture_on_Employees'_Organizational_Identification. Acesso em 04 dez de 2025.

MAYFIELD, Jacqueline; MAYFIELD, Milton. **Leadership communication: how leaders communicate to inspire and influence**. New York: Routledge, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/2329488416675446>. Acesso em 08 dez de 2025.

PEREIRA, Luiz Carlos. Comunicação interna empresarial. In: UNOESC. *Caderno de Administração*. Santa Catarina, 2015.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy. **Comportamento organizacional**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2014. Disponível em: https://admdotunisa.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf. Acesso em 28 nov de 2025.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2014. Disponível em: https://admdotunisa.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf. Acesso em 19 nov de 2025.

SIQUEIRA, Mirlene. **Clima organizacional: conceitos e ferramentas de avaliação**. Porto Alegre: Artmed, 2008. Disponível em: <https://www.studocu.com/pt-br/document/centro-universitario-de-brasilia/psicologia-das-organizacoes-e-do-trabalho/texto-3-clima-organizacional/17994442>. Acesso em 23 nov de 2025.

WAGNER, John; HOLLENBECK, John. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2020. Disponível em: https://books.google.com.br/books/about/COMPORTAMENTO_ORGANIZACIONAL_Criando_van.html?id=e4RnDwAAQBAJ&redir_esc=y. Acesso em 25 nov de 2025.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=EtOyBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=YIN,+Robert,+Estudo+de+Caso:+Planejamento+e+M%C3%A9todos.+5.+ed.+Porto+Alegre:+Bookman,+2015.&ots=-makjtx1rD&sig=au0j5A1rKzHJgCQzyeQH0cPVX6w&redir_esc=y#v=onepage&q=YIN%20Robert.%20Estudo%20de%20Caso%3A%20Planejamento%20e%20M%C3%A9todos.

[%205.%20ed.%20Porto%20Alegre%3A%20Bookman%2C%202015.&f=false](#). Acesso em 01 dez de 2025.

ZANOTTI, Carlos. **Engajamento organizacional**: fatores e práticas. São Paulo: Atlas, 2016.

APÊNDICES



AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES

Responsável pela empresa, REGYNA DA FELICIDADE ABREU SILVA DE CARVALHO ocupante do cargo SÓCIA na **empresa ODOS ACELERADORA CONSULTORIA CONTÁBIL**, autorizo a divulgação do nome da empresa, bem como das informações levantadas durante a pesquisa acadêmica para a elaboração da monografia de **LAURA DE KASSIA ROSA**, matrícula nº 2018026092, aluno do Curso de Administração (CAdm) da Universidade Federal do Maranhão.

São Luís – MA, 29 de Setembro de 2025.

REGYNA DA FELICIDADE ABREU SILVA DE CARVALHO
SÓCIA
ODOS ACELERADORA CONSULTORIA CONTÁBIL
CNPJ: 27.674.629/0001-73

Pesquisa TCC - Laura de Kassia Rosa - UFMA

DADOS DEMOGRÁFICOS

1. Há quanto tempo você trabalha na ODOS Contabilidade?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- Mais de 3 anos

2. Qual é o seu setor de trabalho?

- Contabilidade/Fiscal
- Contabilidade/Contábil
- Contabilidade/Departamento Pessoal
- Sucesso do Cliente
- Administrativo/Financeiro
- BPO/GR
- LEGAL
- Outros: _____

BLOCO 1: PROCESSO DE INTEGRAÇÃO (ONBOARDING)

3. O processo de *onboarding* (rotação em todos os setores) me ajudou a compreender como a empresa funciona.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

4. O processo de *onboarding* (rotação em todos os setores) facilitou meu relacionamento com colegas de diferentes áreas.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

5. O *onboarding* da ODOS é eficaz para integrar novos colaboradores à cultura da empresa.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

BLOCO 2: REUNIÕES SEMANAIS COM DIRETORIA

6. As reuniões semanais com a diretoria me mantêm bem informado(a) sobre os assuntos da empresa.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

7. As reuniões semanais com a diretoria contribuem para meu desenvolvimento profissional.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

8. O reforço da missão, visão e valores nas reuniões semanais fortalece meu senso de pertencimento à empresa.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

BLOCO 3: REUNIÕES MENSAIS COM CEO

9. As reuniões mensais com o CEO me mantêm bem informado(a) sobre a direção estratégica da empresa.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

BLOCO 4: REUNIÕES ONE-ON-ONE

10. As reuniões one-on-one me permitem expressar minhas perspectivas e preocupações.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

11. As reuniões *one-on-one* contribuem para meu desenvolvimento profissional.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

12. Sinto-me à vontade para ser transparente nas reuniões *one-on-one*.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

BLOCO 5: AVALIAÇÃO E *FEEDBACK*

13. As avaliações de desempenho semestrais contribuem para minha evolução profissional.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

14. Recebo *feedback* adequado sobre meu desempenho na ODOS.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

15. O processo de avaliação semestral é justo e transparente.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

BLOCO 6: COMUNICAÇÃO INTERNA

16. O Plantão ODOS (jornal interno) me mantém bem informado(a) sobre os acontecimentos da empresa.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

17. A comunicação interna da ODOS é eficiente.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

BLOCO 7: INTEGRAÇÃO SOCIAL E BEM-ESTAR

18. As confraternizações (aniversários, viagens de final de ano) contribuem para um melhor clima organizacional.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

19. A ODOS demonstra preocupação genuína com a integração dos colaboradores.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

BLOCO 8: ENGAJAMENTO E SATISFAÇÃO GERAL

20. O conjunto de práticas de comunicação da ODOS me faz sentir engajado(a).

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

21. Sinto orgulho de trabalhar na ODOS.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

22. Recomendaria a ODOS como um excelente lugar para trabalhar.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

PERGUNTA ESTRATÉGICA

23. Qual prática da ODOS você considera MAIS EFETIVA para seu engajamento? (Escolha apenas uma)

- Onboarding com rotação nos setores
- Reuniões semanais com diretoria
- Reuniões mensais com CEO
- Reuniões *one-on-one*
- Avaliações semestrais e *feedback*
- Plantão ODOS (comunicação interna)
- Confraternizações
- Outros: _____

PERGUNTA ABERTA

24. Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna e o engajamento dos colaboradores na ODOS Contabilidade?

ANEXOS

oDos

CASE

1 Departamento pessoal

Ao consultar os períodos aquisitivos de férias, verificou-se que 10 clientes da nossa base já estavam com vários funcionários de seus quadros com "férias vencidas", acarretando multas e desembolso dobrado. Como você lidaria com a situação e repassaria a informação ao cliente?

2 Fiscal

Um cliente atua no ramo de clínica médica, e também ministra cursos de atualização na área da saúde, utilizando o mesmo CNPJ. O faturamento vem crescendo, e por estar no Simples Nacional a carga tributária também vem acompanhando este crescimento. A empresa já utiliza o Fator R para redução da alíquota do SN, utilizando um pró-labore de cerca de R\$ 20 mil para completar os 28% de folha exigidos para o benefício. Quais análises você faria para este cenário?

3 Contábil

Uma pequena empresa do Simples Nacional, sem sistema financeiro próprio, recém-chegada ao escritório, não possui balanços dos últimos 02 anos de operação. O cliente irá participar de uma licitação, e precisa entregar o balanço do último ano em até 24h.

O que fazer nessa situação? O que recomendar ao cliente?

4 Fiscal

Ao realizar as consultas fiscais do mês, o departamento fiscal identificou uma pendência de TVI na inscrição estadual de um cliente, que estava incidindo multa de R\$ 1.500,00.

Como proceder neste caso?

5 Fiscal

Um cliente de comércio, que atualmente está no Simples Nacional - anexo I, com uma alíquota média de 7%, reclama constantemente da carga tributária que paga. Este mesmo cliente disse que um amigo contou que está no Lucro Real, e conseguiu reduzir a alíquota para menos de 5%.

O que você acha disso?

6 Central de Soluções

Um cliente possui uma empresa no Simples Nacional, solicitou a inclusão de duas novas atividades em seu contrato social, que são atividades impeditivas ao regime do Simples Nacional, sob a alegação solicitado por algum órgão para poder participar de uma licitação.

Como você conduziria a solicitação?



Chegou a centésima edição do seu jornalzinho interno da oDos! Nesse propósito com este canal de comunicação interna é melhorar nossa comunicação e para que todo mundo fique de olho nas novidades mais importantes quanto ao nosso trabalho e clientes. Boa leitura!

Informativos da semana de 01/09 a 08/09

STATUS DE ACELERAÇÃO CONTABILIDADE DIGITAL

Nº de Clientes: 666
Novos Clientes: 05
Churns: 08

STATUS DE ACELERAÇÃO GR

SPO **Conta Anul.**
Nº de Clientes: 19 **Nº de Clientes: 46**
Novos clientes: 2 **Novos clientes: 1**
Churns: 2 **Churns: 1**

NOVOS CLIENTES CONTABILIDADE DIGITAL

Empresas	Nome	Setor	Valor	Status	Valor do Contrato
EMPRESA 01	EMPRESA 01	EMPRESA 01	EMPRESA 01	EMPRESA 01	EMPRESA 01
EMPRESA 02	EMPRESA 02	EMPRESA 02	EMPRESA 02	EMPRESA 02	EMPRESA 02
EMPRESA 03	EMPRESA 03	EMPRESA 03	EMPRESA 03	EMPRESA 03	EMPRESA 03
EMPRESA 04	EMPRESA 04	EMPRESA 04	EMPRESA 04	EMPRESA 04	EMPRESA 04
EMPRESA 05	EMPRESA 05	EMPRESA 05	EMPRESA 05	EMPRESA 05	EMPRESA 05

CHURNs DE CONTABILIDADE DIGITAL

Empresas	Nome	Status	Valor do Contrato
EMPRESA 01	EMPRESA 01	EMPRESA 01	EMPRESA 01
EMPRESA 02	EMPRESA 02	EMPRESA 02	EMPRESA 02
EMPRESA 03	EMPRESA 03	EMPRESA 03	EMPRESA 03
EMPRESA 04	EMPRESA 04	EMPRESA 04	EMPRESA 04
EMPRESA 05	EMPRESA 05	EMPRESA 05	EMPRESA 05

NOVOS CLIENTES GR

Empresas	Nome	Status	Valor do Contrato
EMPRESA 01	EMPRESA 01	EMPRESA 01	EMPRESA 01
EMPRESA 02	EMPRESA 02	EMPRESA 02	EMPRESA 02
EMPRESA 03	EMPRESA 03	EMPRESA 03	EMPRESA 03

CHURNs GR

Empresas	Nome	Status	Valor do Contrato
EMPRESA 01	EMPRESA 01	EMPRESA 01	EMPRESA 01
EMPRESA 02	EMPRESA 02	EMPRESA 02	EMPRESA 02
EMPRESA 03	EMPRESA 03	EMPRESA 03	EMPRESA 03



ANANDA

OLHA QUEM ESTÁ DE VOLTA: ANANDA!

Depois de 7 meses longe, finalmente podemos comemorar o retorno da nossa querida Ananda ao time oDos!

Foram meses de saudade, histórias pra contar e expectativa pela sua volta. Agora, com sua energia, carisma e dedicação, temos certeza de que os dias vão ficar muito mais leves e animados. 🌟

Preparem-se, porque a Ananda voltou para somar, compartilhar boas risadas e seguir acelerando sonhos e conquistas com a gente! 🤝

Seja muito bem-vinda de volta, Ananda! A casa é sua e a alegria também. 🤗

Com carinho,
 Equipe oDos 🤍



Bem-vindo (a) ao
Time
#oDos

Estamos empolgados em ter você a bordo para acelerar conosco.

Na oDos, ser **"fora da caixa"** é nosso lema. Aqui, você não está apenas começando um novo trabalho, está embarcando em uma jornada de crescimento profissional.

Fique à vontade para ser autêntico, pensar fora da caixa e, é claro, contribuir com seu jeito único de decolar no

Anexo 2

Versão:
001

