



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
(UNIRIO)

ENDOMARKETING E A COMUNICAÇÃO INTERNA:
ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES PARA A
CONSTRUÇÃO DA NOVA CULTURA OLX BRASIL

MATHEUS HENRIQUE CARVALHO RIBEIRO

RIO DE JANEIRO

2021

Matheus Henrique Carvalho Ribeiro

Endomarketing e a comunicação interna: análise das contribuições para a
construção da nova cultura OLX Brasil

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Escola de Administração Pública da
Universidade Federal do Estado do Rio de
Janeiro, como parte dos requisitos necessários à
obtenção do grau de bacharel em
Administração Pública.

Orientadora: Prof.^a Dra. Ana Luiza Lopes

Rio de Janeiro

2021

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus por sempre me proteger e iluminar o meu caminho, por cuidar de mim em toda minha trajetória, e a minha família que sempre me estimulou, sobretudo a minha mãe que é a minha base de vida. Estudo hoje para me tornar um ser humano cada vez melhor e poder dar um retorno aos meus pais por tudo que fizeram por mim.

Ao longo dos quase cinco anos, passei por experiências incríveis de trabalho e de estudo que me transformaram enquanto pessoa e profissional. À essas experiências e as pessoas que cruzaram o meu processo de desenvolvimento: gratidão.

Gostaria de agradecer, ainda, à OLX Brasil, aos meus líderes, aos meus queridos times e amigos por serem de fato parceiros nessa jornada.

Agradeço pelas amizades que ganhei ao estudar na UNIRIO, principalmente as amigas que espero levar para toda a vida, que me apoiaram, me ajudaram e ainda ajudam quando mais necessito, principalmente a minha melhor amiga. Também sou muito grato ao meu namorado que me deu suporte em todo o processo de fim de faculdade, mesmo com momentos de dificuldade, e a todas as demais pessoas e amigos que passaram em algum momento pela minha trajetória influenciando na minha melhoria enquanto indivíduo.

À minha orientadora os meus agradecimentos por ter me guiado com muita humanidade na construção desse trabalho e nos direcionamentos assertivos para um material que pudesse agregar às organizações públicas e privadas.

Por fim, gostaria de agradecer a mim mesmo por nunca ter desistido do meu futuro, que tenho construído com pequenas conquistas. Por conseguir mostrar as pessoas que é possível alcançar um sonho, mesmo com tantos desafios.

Nas grandes batalhas da vida, o primeiro passo para a vitória é o desejo de vencer.

Mahatma Gandhi

RESUMO

O trabalho buscou analisar a contribuição do endomarketing e da comunicação interna para a construção da nova cultura OLX Brasil, uma empresa de tecnologia que nasce do processo de aquisição da OLX em relação ao Grupo Zap, hoje com aproximadamente 1600 colaboradores. Quanto aos aspectos metodológicos, foi uma pesquisa qualitativa, descritiva, com entrevista via formulário estruturado e análise documental. Os resultados apontam para a relevância dada tanto ao endomarketing quanto à comunicação interna durante o processo de mudança e a construção da nova cultura. Identificou-se ainda que a importância do planejamento prévio da estrutura de comunicação interna para de modo a apoiar todo o processo de forma cuidadosa para uma comunicação afetiva com os clientes internos da organização. Adicionalmente, os resultados reforçam a importância da liderança no processo de comunicação das mudanças e influência nos processos de transformação como um todo, que sem este público devidamente informado as mudanças podem não acontecer ou acontecer com fricção.

PALAVRAS-CHAVE: ENDOMARKETING. CULTURA ORGANIZACIONAL. COMUNICACAO INTERNA. OLX BRASIL. EMPRESA DE TECNOLOGIA.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Contextualização- a organização	7
1.1 Relevância e Importância do Tema.....	8
1.2 Delimitação do Tema.....	9
1.3 Objetivo principal.....	9
1.4 Objetivos secundários.....	9
1.5 Estrutura do trabalho.....	9
2. REVISÃO DE LITERATURA	10
2.1 Breve histórico da cultura organizacional nas organizações.....	10
2.2 O endomarketing e sua importância.....	12
2.3 Endomarketing no contexto de mudança organizacional e de cultura organizacional.....	13
3. METODOLOGIA	18
3.1 Tipo de pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios.....	19
3.2 Seleção dos sujeitos	20
3.3 Coleta de dados.....	20
3.4 Tratamento de dados.....	22
3.5 Limitações do método.....	22
4. ANÁLISE DE DADOS	23
4.1 Sinergia das duas culturas organizacionais.....	23
4.2 Comunicação e mudança.....	28
4.2.1 A descrição do processo de mudança cultural: um processo cuidadoso.....	28
4.2.2 A construção de uma nova cultura.....	28
4.2.3 Desafios do processo de mudança cultural: parecidos, mas nem tanto.....	28
4.2.4 Desafios do processo de mudança cultural: alta velocidade e a relação de confiança.....	29
4.2.5 Assimilação dos valores e crenças.....	30
4.2.6 O papel da área de comunicação interna no processo de mudança.....	30
4.2.7 Comunicação do processo de mudança.....	31

4.2.8 O papel da liderança no processo de comunicação da mudança.....	31
4.2.9 Relevância da comunicação interna para a mudança.....	32
4.2.10 Resistência à mudança.....	33
4.3 O resultado da fusão: A OLX Brasil.....	33
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
REFERÊNCIAS.....	38

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização – a organização

A OLX Brasil nasceu do processo de aquisição da antiga OLX em relação ao Grupo Zap. Hoje é uma holding, com duas unidades de negócio: OLX e Zap+. O processo iniciou-se em março de 2020, a transação foi aprovada no dia 01 de outubro, do mesmo ano, pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), e o investimento foi financiado pelos dois investidores da OLX. A partir deste momento a cia passou a operar no mercado imobiliário sob as marcas de OLX, ZAP e Viva Real. (OLX...,2020)

A empresa agora conta com aproximadamente 1.600 colaboradores, dos quais um quarto (em torno de 400 colaboradores) é da área de tecnologia, que é o core do negócio. A companhia possui escritórios tanto no Rio de Janeiro quanto em São Paulo, além de filiais regionais pelo país. (OLX...,2020)

Vale destacar que antes da OLX Brasil apresentar tal configuração, ela era conhecida como OLX.

No Brasil, chegou em 2010, e mantém desde então o propósito de empoderar os brasileiros a alcançarem seus sonhos reinventando o modelo de consumo. A organização é 100% digital, encoraja a compra e venda de produtos usados e contribuindo com a redução de lixo e emissão de CO2. Além disso, incentivando vida útil destes produtos para além do atualmente praticado (OLX...,2020).



(Fonte: imagem capturada pela publicação na [Startse](#))

Ainda é interessante mencionar sobre o Grupo Zap, que é o resultado de uma fusão do Zap Móveis e do Viva Real, em 2017. De um lado, o Zap Móveis fundado nos anos 2000, enquanto o Viva Real em 2009 (OLX...,2020).

1.2 Relevância e Importância do tema

Dentro do cenário da Nova Administração Pública que visa incorporar práticas da gestão privada na gestão pública, de modo a melhorar a eficiência dos serviços prestados à sociedade, o presente trabalho estrutura-se no seguinte problema de pesquisa: como o endomarketing enquanto ferramenta e a comunicação interna contribuirão na mudança e construção da nova cultura da OLX Brasil?

As afirmações de Bergue (2010) destacam que para reduzir qualquer ponto de resistência à mudança, mostra-se necessário investir na comunicação. Sob essa perspectiva e com base nesta empresa de tecnologia, a ideia é identificar práticas possíveis de serem incorporadas na prestação de serviço público.

A OLX Brasil se demonstra por meio das redes sociais sempre preocupada com a questão ambiental e sustentável, principalmente por promover em sua plataforma a compra e venda de produtos usados, fomentando o consumo consciente. Após passar pelo recente processo de aquisição de empresa, que transformou a OLX em OLX Brasil, é interessante olhar para a sua nova cultura e entender qual a contribuição da endomarketing e da comunicação interna no processo da construção da nova cultura.

Essa construção demonstra uma forte possibilidade de perceber quais elementos podem ser utilizados por empresas públicas e privadas no processo de mudança cultural.

1.3 Delimitação do tema

O trabalho tem como foco principal analisar como as práticas de endomarketing e a comunicação interna da OLX Brasil contribuíram justamente para a construção da nova cultura desta empresa em questão. Vale mencionar, ainda, que não se pretende abordar as ações de marketing para o público externo e analisar a contribuição no processo de integração e da construção da nova cultura.

1.4 Objetivo principal

O principal objetivo é, com base a mudança cultural, analisar a contribuição do endomarketing e da comunicação interna para a construção da nova cultura organizacional.

1.5 Objetivos secundários

Ainda o presente material busca analisar:

- Descrever os principais desafios no processo de comunicação da mudança;
- Identificar o papel da liderança no processo de mudança.

1.6 Estrutura do trabalho

Na próxima etapa será apresentada a revisão de literatura, dividida nos seguintes tópicos: breve histórico da cultura organizacional nas organizações, o endomarketing e sua importância, e endomarketing no contexto de mudança organizacional e cultura organizacional. O primeiro tópico apresenta as percepções sobre cultura organizacional, enquanto no segundo tópico aborda a utilização do endomarketing nas organizações, e a sua importância de forma geral. Por fim, o último tópico aborda necessariamente o endomarketing no contexto de mudança organizacional, a aplicação dele, bem como no contexto de cultura organizacional. Após isso é compartilhada a metodologia utilizada para a presente pesquisa, evidenciando o sujeito, a forma de coleta de dados considerada para o trabalho em questão e o tratamento feito.

Avançando apresenta-se a análise de resultados, dividida em categorias e subcategorias, sendo as categorias: Sinergia das duas culturas organizacionais, comunicação e mudança, e o resultado da fusão: A OLX Brasil; enquanto as subcategorias do tópico de comunicação e mudança são: a descrição do processo de mudança cultural-um processo cuidadoso; a construção de uma nova cultura; desafios do processo de mudança cultural: parecidos, mas nem tanto; desafios do processo de mudança cultural: alta velocidade e a relação de confiança; assimilação dos valores e crenças; o papel da área de comunicação interna no processo de mudança; comunicação do processo de mudança; o papel da liderança no processo de comunicação da mudança; relevância da comunicação interna para a mudança; resistência à mudança.

Por fim, são compartilhadas as considerações finais com base no atual trabalho, as possíveis contribuições de gestão para as empresas, e para os estudos futuros. No mais, encerra-se com as etapas de referências bibliográficas, que fecha o material.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Breve histórico da cultura organizacional nas organizações

Até meados de 1980, na maioria das vezes as organizações eram vistas simplesmente como uma forma lógica e racional de coordenação e controle de determinado grupo de pessoas. De forma geral, possuíam departamentos e relações de

hierarquia. No entanto, as organizações podem ser comparadas às pessoas, caracterizando-se como flexíveis, hostis, apoiadoras, inovadoras ou conservadoras (ROBBINS, 2009).

Nesse cenário, segundo Robbins (2009), a origem de fato da cultura como uma possível variável que atinge diretamente o comportamento e as atitudes dos funcionários pode ser identificada há aproximadamente 50 anos, quando se introduziu a noção de institucionalização. Quando a organização passa a ser institucionalizada, ela ganha vida própria, ou seja, se os seus objetivos não se mostram mais suficientes ou relevantes, ela pode se redefinir.

A partir disso, muitos autores trazem a ideia de que cultura organizacional abrange um sistema de valores que é compartilhado por membros de uma organização. Faz parte de um conjunto de características que são valorizados pela mesma. Algumas pesquisas demonstram ser sete as características mais relevantes para uma organização, que são a base da cultura organizacional, tais como inovação e assunção de riscos, atenção aos detalhes, orientação par os resultados, orientação para as pessoas, orientação para a equipe, agressividade e estabilidade (ROBBINS, 2009).

Sendo assim, a cultura organizacional de uma empresa é tida como a forma pela qual funcionários enxergam as características dessa e não está ligada ao grau de satisfação atribuído pelos funcionários ou ao fato de gostarem ou não delas. Os questionamentos surgem a partir de se a organização estimula inovação, trabalho em equipe, entre outros. Já a satisfação do trabalho refere-se à resposta ao ambiente de trabalho, sempre com teor afetivo (ROBBINS, 2009).

Como visto no estudo “Cultura Organizacional sob o prisma das teorias de cross-culture:

Dentro da cultura organizacional Morgan (1997) pontua que a organização pode ver-se como um grupo bem integrado, ou esta ter esta visão bem fragmentada, dividida em grupos que pensam sobre a realidade de forma distinta. Hofstede (1991) interpreta uma cultura homogênea como sendo uma cultura forte, e fraca uma cultura heterogênea (HILAL E LOPES, 2011, p. 30)

Schein (1990) define Cultura Organizacional como:

As normas compartilhadas, valores e pressupostos de que os grupos e organizações são compostos. Para este autor, a cultura manifestar-se-ia através de: artefatos observáveis – fenômenos que as pessoas veem, ouvem e sentem; valores manifestos – normas e regras; pressupostos básicos, ou sejam seriam as realidades assumidas como verdadeiras e que, efetivamente, indicam aos indivíduos como perceber, pensar e agir diante dos fatos (HILAL E LOPES, 2011, p. 30 apud SCHEIN, 1990).

Nas teorias interculturais, destaca-se algumas definições:

A definição de Hofstede (1991, p. 210) que define cultura organizacional como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra”. Ainda para Hofstede, apesar de não haver uma definição padrão, ele acredita que a maioria dos autores concordaria que cultura organizacional é: (1) holística: refere-se ao todo como sendo a soma das partes; (2) determinada historicamente: reflete a história da organização; (3) relacionada com estudos antropológicos como rituais e símbolos; (4) construída socialmente: criada e preservada pelo grupo de pessoas que formam a organização; (5) soft; (6) difícil de mudar (HILAL E LOPES 2011, p. 30)

2.2 O endomarketing e sua importância

O endomarketing ou marketing interno, termos do mesmo sentido, configura-se como o mecanismo da organização de fazer com que o seu cliente interno – colaborador – perceba e contribua com a percepção do valor dos produtos e serviços da sua empresa, pois o vê como cliente. Nesse sentido, o endomarketing promove ações diversas para reforçar a imagem da organização por meio de campanhas, materiais e eventos com focos específicos. (OCHOA, 2014).

Philip Kotler (2003) aborda conceitos que todo profissional precisa saber sobre a necessidade de tratar o público interno como prioridade, como clientes.

Ao visualizar os empregados como clientes, seu objetivo é conhecer e satisfazer suas necessidades. Walt Disney adota a mesma perspectiva: “Jamais se terá bom relacionamento com os clientes sem bom relacionamento com os empregados”. O nível de satisfação dos empregados é, em última instância, o nível de satisfação dos clientes. (KOTLER, 2003, p. 57-58).

Vale mencionar que, segundo Grönroos (2003), o marketing interno chegou ao Brasil nos anos 1970, mas efetivamente se consolidou nos anos 1990 com as empresas percebendo cada vez mais a importância de garantir que todos estejam conectados e alinhados ao seu propósito. Adicionalmente, é importante entender o conceito desta importante ferramenta para as organizações na leitura de um dos grandes entusiastas. Segundo Bekin (2004), a definição do endomarketing apresenta-se da seguinte forma:

O endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas ao público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir cliente ou, dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa (BEKIN, 2004, p.3).

Atualmente, o endomarketing é confundido com a comunicação interna. Ambos têm atuações muito próximas e são ferramentas poderosas das organizações para engajar, alinhar, apoiar, comunicar, conectar a visão do negócio com os desejos, interesses dos colaboradores. Porém, é importante entender quais são as principais diferenças para se conseguir ter maior potencialidade de cada uma. Segundo Ochoa (2014):

A comunicação interna busca dialogar com os empregados por meio dos canais de comunicação, enquanto o endomarketing utiliza estratégias de marketing para reforçar a imagem da empresa entre os empregados para que estes se sintam motivados a trabalhar melhor. Para alcançar seus objetivos, o endomarketing costuma criar novas formas de comunicação com os empregados e utilizar os meios de comunicação internos usuais (OCHOA, 2014, p.9).

De modo geral, o endomarketing foca na promoção de valores que possam agir na melhoria efetiva de produtos e serviços, já que enxerga os empregados como possíveis clientes internos e, portanto, atua com a finalidade de melhorar a qualidade de produtos e serviços, colocando os empregados como um espaço de mercado. Por outro lado, a comunicação interna primeiro coloca o funcionário como ser humano, pois está relacionada à troca entre públicos de interesse (empresa-empregado). Nesse sentido, a comunicação interna faz com que o empregado tenha voz e seja ouvido, ou seja, engloba os dois lados, em que há a exploração do fator humano e o fator corporativo (OCHOA, 2014).

Adicionalmente, a pesquisa “as diferenças entre comunicação interna e endomarketing” destaca que no trabalho realizado com os colaboradores de uma instituição de serviços, as ações de endomarketing mostraram sua eficiência, pois existe uma integração por meio da comunicação, e os profissionais assumem compromissos com os propósitos da organização; o marketing interno é considerado importante tanto para o trabalho individual quanto é relevante para toda a instituição. Sendo valorizadas as seguintes ações: reuniões diárias e semanais, campanhas internas, intranet e de reconhecimento. (FILHO, PASSOS E PEREIRA, 2013)

2.3 Endomarketing no contexto de mudança organizacional e de cultura organizacional

No mundo globalizado cujo avanço tecnológico se faz cada vez mais forte e necessário, as empresas têm assumido diversas estratégias para se manterem a frente das

demais e com diferencial competitivo. Cada uma, seguida um ritmo e com suas particularidades, tomam decisões que impactam diretamente seus *stakeholders*. Uma das formas de ganhar maior visibilidade no mercado, de ter processos mais robustos e entregar maior valor ao cliente, é por meio de combinações empresariais, cujo termo foi inicialmente utilizado por Rhinow (2006), essas combinações são representadas por meio de aquisição, fusão, alianças e *joint-ventures*.

As empresas que perpassam pelo processo de mudança com o intuito de transformar a cultura e a realidade dos seus ambientes de trabalho, enfrentam diversos desafios, tais como o de conduzir ao mesmo tempo atividades que já são habituais com as de integração entre os processos, estruturas e gestão de pessoas. Por esse motivo, a comunicação interna pode ser considerada uma ferramenta de potencial e de caráter estratégico, já que ela facilita o fortalecimento das relações de confiança, o comprometimento dos colaboradores e, por fim, o alcance dos resultados desejados. Alguns pontos mostram-se importantes nesse caminho, dentre eles: a condução do processo de gestão da mudança, a reação possível das pessoas envolvidas, o alinhamento dos interesses individuais e o da organização e o processo de comunicação então adotado (CAMACHO, FERREIRA E XAVIER, 2011).

A pesquisa realizada por Camacho, Ferreira e Xavier (2011) acerca da percepção de profissionais de recursos humanos em relação a comunicação interna em processos de combinação entre empresas demonstrou resultados em que majoritariamente os profissionais ficaram satisfeitos com o processo de comunicação adotado, ainda que tenham ressaltado a importância de focar no momento certo para a transmissão de informações. Tais profissionais destacaram também que para uma percepção positiva sobre a comunicação interna e toda a compreensão das mudanças implementadas, o papel do gestor é importantíssimo, principalmente no que se refere ao esclarecimento das informações comunicadas.

Dentro de uma empresa, para que exista um reflexo positivo para os clientes, mostra-se necessário uma comunicação interna ativa, treinamentos com atualizações feitas de forma periódica, a satisfação dos funcionários, que deve se sentir valorizado pela organização e o total comprometimento do público interno. É o que conclui o estudo feito por Filho, Passos e Pereira (2013) que trouxe à tona a influência do endomarketing num estudo aplicado em uma instituição financeira e nesse caso as ferramentas de endomarketing se mostraram eficientes, já que existe uma integração na comunicação e comprometimento por parte dos colaboradores com os propósitos organizacionais. É uma

via de mão dupla, já que o marketing interno se mostra interessante tanto para o trabalho individual quanto para toda a instituição. Isso recai no fato de que existe de fato uma preparação interna para as mudanças.

Sob perspectiva de Filho, Passos e Pereira (2013), as ações de marketing interno podem ser expostas através de canais de informação, o que possibilita a troca de informações, ideias e experiências, implicando em um processo de integração eficiente. Dentre as possíveis ações, pode-se citar as reuniões diárias e semanais, as campanhas internas e o reconhecimento de destaques. Essas ações vão de encontro ao que é proposto pela rede interna, confirmando que o endomarketing se mostra atuante dentro do contexto de cultura organizacional.

Pode-se afirmar que a mudança organizacional afeta como um todo a estrutura empresarial. Alguns autores discutiram essa temática e chegaram ao consenso de que o ritmo de mudança atual nos ambientes de negócios apresenta-se em constante evolução. Ter o êxito da gestão da mudança é uma habilidade que se mostra necessária e é almejada por todas as organizações. Por outro lado, a sua taxa de insucesso pode ter como causa principal alguns fatores humanos, tais como a resistência natural das pessoas e lideranças despreparadas e, portanto, não engajadas com todo esse processo de transformação organizacional (SANTOS, 2014).

Segundo Borges e Marques (2011), mostra-se importante analisar até que ponto os processos de reestruturação organizacionais que são desencadeados por fusões, aquisições ou necessidade de se adequar às exigências do mercado afetam diretamente a integridade organizacional e todo o relacionamento interno. É mais fácil realizar um processo de mudança quando as pessoas se colocam favoráveis para aceitá-la e oferecem menos resistência, assim como o impacto da mudança diminui conforme aumenta o grau de envolvimento das pessoas envolvidas.

De acordo com pesquisas feitas por Borges e Marques (2011), quando a mudança organizacional é bem elaborada e realizada, as suas chances de sucesso aumentam e conseqüentemente trazem conseqüências positivas aos colaboradores, o que aumenta o nível de comprometimento e satisfação. Os funcionários analisados nesse estudo específico afirmaram que a reestruturação organizacional trouxe melhoras à vida profissional de cada um e às suas condições de trabalho. Por esse motivo, eles passaram a atuar como agente de mudança, que é um fator fundamental para o sucesso de todo esse processo.

Vale ressaltar que o cenário oposto, de insatisfação e descompromisso, quando ocorre o processo de gestão da mudança, não é resultado unicamente da mudança em si, mas também pela ocorrência de outros fatores, que podem ser até externos à organização, tais como dúvidas na escolha da carreira e problemas ou questões pessoais (BORGES E MARQUES, 2011).

Aragão, Carneiro e Guerra (2017) constataram, ao analisar a mudança no clima organizacional de um órgão público, que os servidores mais antigos, devido ao fato de terem experienciado a cultura anterior, possuem maior dificuldade em assimilar a mudança nos valores e crenças organizacionais. Isso, no ponto de vista deles, cria a necessidade de atuação da gestão na promoção de socialização para assimilação dos valores, crenças e dos novos rituais da organização. O desconhecimento das leis e normas institucionais não contribui para a incorporação da identidade no formato real.

No que concerne à Administração Pública, existe uma resistência à mudança, que se encontra fortalecida em questões de intensidade. Essa resistência pode ser compreendida diante de um sistema de resultados, no qual se contabiliza as perdas e ganhos potenciais decorrentes de uma inovação propiciada por um processo de mudança. Sendo assim, ela pode ser minimizada caso o indivíduo ou o grupo que receberá a mudança perceba um resultado positivo no balanço de possíveis perdas e ganhos provenientes da inovação (BERGUES, 2010).

No contexto que perpassa a Administração Pública, existem duas dimensões de gestão, tais como a gestão baseada na mudança (processo de mudança) e a gestão baseada na rotina (aperfeiçoamento de rotina). A primeira delas aborda ações gerenciais que propõem a realização de um diagnóstico de necessidades prioritárias e a consequente elaboração de políticas públicas. Essa política pública pode alterar interfaces com outras esferas do governo e por isso gerar transformações nas práticas orçamentais. Isso tudo implicaria rearranjos na dimensão cultural da organização e toda a atenção na organização, implementação e avaliação das políticas públicas, por exemplo. Já a segunda compreende atividades provenientes da gestão na área de pessoal, como por exemplo remuneração, registros funcionais, entre outros. Dessa forma, ocorreria aperfeiçoamento e melhoria contínua nos processos regulares e cotidianos (BERGUES, 2010).

Em suas definições, Bergues (2010) afirma que a mudança organizacional se parte de um processo complexo e multifacetado, que é inerente à organização, desde os esforços adaptativos, inovações tanto gerenciais quanto de estrutura até o modo mais radical das transformações que recaem no comportamento das pessoas na organização.

O mesmo autor, ao discorrer sobre esse processo de transformação organizacional, afirma que:

O processo de transformação organizacional a partir da perspectiva humana considera que o objetivo da mudança é trazer satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho tanto como fatores de realização e progresso pessoais como causadores de eficiência. O agente de mudança nesse contexto é a pessoa detentora de competências que permite a intervenção no nível do grupo, além de ser conhecedora da gestão de recursos humanos na organização contemporânea (BERGUES, 2010, p.68).

Ainda sob a ótica da mudança no setor público, citado como exemplo de organização, as expressões dos fenômenos de mudança são percebidas pelas reformas administrativas, previdenciárias, tributária, as possíveis alterações na legislação que afetam diretamente a gestão de pessoas, a implementação de tecnologias gerenciais que alteram a organização, além dos objetivos e critérios de avaliação do trabalho. Todas essas possibilidades de mudança influenciam de formas diversas em diferentes cenários possíveis (BERGUES, 2010).

Cummings e Worley (2007) destacam que os comportamentos de executivos sêniores devem simbolizar os valores e os comportamentos que são procurados e a nova cultura deve ser refletida por suas próprias ações. Nos exemplos em que as mudanças de culturas foram bem-sucedidas, esses líderes seniores demonstraram um cuidado pelos novos valores, que dão mais força por meio de suas ações.

Em seus estudos, Cummings e Worley (2007) também levantaram a possibilidade de problemas éticos e legais, considerando que a mudança cultural apresenta uma tendência de aumentar tensões consideráveis para a organização e os interesses individuais. Isso acontece especificamente em relação às organizações que estão tentando disseminar valores culturais que trazem segurança no trabalho, tratamento equitativo, controle e integridade. Além de que a promoção destes valores oferece aos colaboradores expectativas sobre direitos e formas de tratamento dentro da organização.

Aplicar a mudança cultural em uma organização mostra-se necessário quando, por exemplo, a cultura da empresa não se encaixa em um contexto de mudança, se a indústria também é competitiva e muda de forma rápida, se a empresa vai se tornar algo maior ou se é menor e apresenta uma tendência a crescer. Nesses casos, a mudança é necessária para que haja adaptação às situações decorrentes e para se operar em níveis maiores de eficácia (CUMMINGS E WORLEY (2007)

Algumas das sugestões pontuadas por Cummings e Worley (2007) para amenizar as chances de problemas como esses relacionados as questões éticas e legais, é realizar

alguns passos, tais como a definição de valores condizentes para a mudança da cultura e não realizar promessas das quais a organização não conseguirá cumprir; oferecer mecanismos para conflitos e diversidade; incentivar a colaboração efetiva da organização na definição de valores culturais; e, por fim, educar os líderes de pessoas sobre as artimanhas legais e éticas relativas à mudança cultural e apoiá-los a desenvolver diretrizes para resolvê-las.

Diante do exposto, Cummings e Worley (2007) reforçam o que é defendido por muitos autores quando se trata da mudança organizacional em si. Pensar em mudança organizacional é entender que o primeiro passo é modificar a organização para que ela apoie a mudança. Somados a essas modificações na estrutura da organização, o sistema de recursos humanos, sistema de informação e controle e estilos de gerenciamento também devem ser alterados. Consequentemente, esses recursos são responsáveis por orientar o comportamento das pessoas para essa nova cultura implementada.

É tido como um grande avanço demonstrar estatisticamente que os construtos da mudança organizacional, a satisfação no trabalho e o comprometimento estão intimamente correlacionados. Ou seja, funcionários satisfeitos e comprometidos tem tendência a apoiar mais facilmente os processos de mudança quando comparados aos insatisfeitos e descomprometidos (BORGES E MARQUES, 2011).

A partir do processo de mudança organizacional, resultado do compartilhamento de percepções e reconhecidos os reflexos de possíveis resistências, a comunicação torna-se o ponto central. Falhas na rede de comunicação organizacional pode afetar diretamente os resultados desse processo de mudança. Nesse sentido, para reduzir qualquer ponto de resistência à mudança, mostra-se necessário investir na comunicação (BERGUE, 2010).

Como primeiro passo e esforço, em um contexto de mudança organizacional, para que se possa compreender melhor a comunicação é imprescindível entender e conhecer os elementos que compõem esse fenômeno. A comunicação pode ser definida como a transferência de dados, informações e conhecimentos de um ponto de origem a um ponto de destino. Esse processo pode ser modelado de maneira a evidenciar fases e componentes que permitam uma melhor compreensão dos resultados desejados (BERGUE, 2010).

De forma geral, as organizações só modificam a sua cultura quando os valores e as suposições mais profundos são alterados. Os que argumentam que é extremamente difícil mudar uma cultura, comumente focam nos elementos mais profundos dela, não os questionando e apresentando dificuldade em prever qualquer outra coisa. De fato, a cultura é considerada uma forte defesa contra ameaças e incertezas externas,

representando possíveis soluções para problemas difíceis e em muitos casos caracterizam-se como vantagem competitiva à organização em questão. Por esses motivos, todo o processo de mudança deve ser bem analisado e ponderado às circunstâncias (CUMMINGS E WORLEY, 2007).

3. METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios

O trabalho se fundamenta por pesquisa cuja abordagem é qualitativa e o principal objetivo é explorar opiniões e todas as possíveis representações de um determinado assunto (ALLUM, BAUER E GASKELL, 2002).

Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa atua com múltiplos significados, crenças e atitudes, conectado a um espaço mais interno das relações e dos processos que não podem ser reduzidos à instrumentalização de variáveis.

De acordo com Yin (2001), o uso de várias fontes de evidência permite ao pesquisador uma ampla diversidade de abordagens de diversas questões. O fenômeno conhecido como triangulação dos dados permite uma dedicação ao problema sob diversas avaliações acerca do mesmo fenômeno.

Sendo assim, a presente pesquisa se vale de uma triangulação de dados, cuja fonte alimenta-se de documentos internos da organização, entrevistas para capturar a percepção dos profissionais da área de cultura e comunicação da empresa, da estrutura de Gente – antigo Recursos Humanos- considerando posições como analista, gerente, diretora e CHRO (*chief human resources officer*), além de materiais públicos em páginas da internet.

As entrevistas, por sua vez, correspondem ao procedimento, no qual você faz perguntas a alguém, que lhe responde de forma oral. Pode ser feita pela presença física de ambos ou através de mídia interativa (VERGARA, 2013).

Nesse sentido, a pesquisa descritiva, utilizará entrevistas com profissionais da empresa analisada e análise documental como métodos de coleta de dados durante todo o processo. Ou seja, metodologicamente, esta pesquisa será qualitativa, e quanto aos fins será descritiva. A pesquisa descritiva preza pela exposição de características de determinada população ou de um fenômeno específico (VERGARA, 2013).

Nesse caso, a pesquisa é descritiva, pois visa descrever a importância do endomarketing e da comunicação interna no processo de mudança. Ainda, o estudo

qualitativo visa entender e descrever as percepções dos profissionais acerca do processo de mudança, enquanto na descritiva terá o foco em descrever o processo de mudança, os desafios, papéis e responsabilidade da área de comunicação.

Conforme afirma Vergara (2013), as pesquisas bibliográficas caracterizam-se como um estudo sistematizado e baseado em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas. Quanto aos meios, portanto, ela também pode ser caracterizada como bibliográfica, pois será realizado um estudo em materiais que tratam do tema, para auxiliar na fundamentação teórica e metodológica dela.

Dessa forma será possível alcançar os resultados a serem analisados, com entrevistas, pesquisa documental como métodos de coleta de dados durante todo o processo e análise de informações publicadas em canais de comunicação alheios à organização.

3.2 Seleção dos sujeitos

Entre as seleções de sujeitos existentes, há a seleção por conveniência, no qual o pesquisador seleciona os falantes que vão representar a população em determinado estudo que se apresentem mais acessíveis e colaborativos para participarem da pesquisa (FREITAG 2018).

A seleção dos sujeitos para responderem ao questionário considera os profissionais efetivos da equipe de cultura e comunicação, dentro da estrutura de Gente – antiga área de Recursos Humanos-, das mais variadas posições, compreendendo: analista, gerente, diretor e CHRO.

3.3 Coleta de dados

Em relação aos procedimentos metodológicos, Vergara (2013) afirma que os questionários são formados por uma série de questões apresentadas ao respondente, de forma digital ou impressa e pode ser ainda aberto, fechado ou estruturado. Em razão da pandemia da COVID-19, o presente estudo apresentou a coleta de dados por meio de duas plataformas, utilizou-se a função “formulários” do Google, com perguntas estruturadas e abertas para as posições mais *juniores* da equipe, de modo a reunir as informações numa só ferramenta. Para as posições mais *seniores*, foram compartilhadas perguntas

estruturadas e abertas por meio de gravações de voz no aplicativo “*Whatsapp*”, totalizando em torno de 40 minutos de gravação.

Os áudios foram transcritos e posteriormente reunidos com as demais respostas. Para a transcrição dos áudios utilizou-se a ferramenta “*voicepop*”, cuja margem de precisão era de 88%, segundo a própria ferramenta. Correções e validações no texto foram efetuadas para garantir a integridade das informações compartilhadas pelos participantes.

As perguntas realizadas tanto via *Whatsapp*, quanto via formulário do Google foram:

Roteiro das entrevistas

1. Como você descreveria, com suas palavras, o processo de mudança cultural decorrente da integração entre OLX e ZAP?

2. Quais os valores das empresas você acredita que eram pontos fortes (das duas empresas) pensando em estratégia competitiva? E agora em relação a nova cultura implementada?

3. De que forma a área de comunicação ou a organização como um todo deve atuar para a assimilação dos valores e crenças da organização?

4. Qual o maior desafio que vocês enfrentaram no processo de mudança da cultura considerando a integração?

5. (SOMENTE GESTORES) - Como se deu a preparação da área de comunicação interna para essas mudanças?

6. Como se deu a comunicação do processo de mudança da cultura?

7. Considerando as comunicações das mudanças da integração até hoje, você enxergou oportunidade em relação a recepção/percepção dos Colaboradores no processo de comunicação? (Ou seja, na forma de comunicar, quando comunicar, etc.)

8. Caso tenham encontrado alguma resistência a essa mudança da cultura, como lidaram com isso?

9. Qual o papel da liderança no contexto de comunicação da mudança organizacional?

10. A partir da sua experiência, como você percebe a importância de investir em uma boa comunicação interna para o sucesso de um processo de fusão entre empresas?

3.4 Tratamento dos dados

De acordo com Bauer (2002), o tratamento de dados realizado foi por meio da análise de conteúdo, cujo método é análise que permite reduzir a complexidade de um conjunto de textos, assim, se coloca como uma técnica para produzir conclusões de um texto focal para o seu contexto de forma assertiva.

Segundo Fossá e Silva (2015), é uma técnica que analisa o que foi mencionado nas entrevistas e busca-se classificar como temas ou categorias que apoiem no entendimento do que está por trás da narrativa. Por isso, essa foi a técnica escolhida para ser utilizada no material em questão.

3.5 Limitações do método

Quanto às limitações do método em relação à coleta de dados, faz-se necessário dividir quanto as plataformas utilizadas. De primeiro momento, em ambas as situações, depender da disponibilidade dos participantes para responderem as perguntas estruturadas; ainda, por algumas das respostas não terem o nível de detalhamento das informações suficiente para extrair mais dados até para possíveis novas categorias de dados (VERGARA, 2013).

Precisamente pela ferramenta *Whatsapp*, a qual se destinou aos líderes da estrutura, a dificuldade em se transcrever o conteúdo compartilhado, necessitando de outra ferramenta que também demanda um esforço humano operacional para validar as informações compartilhadas. Além disso, ficando os áudios suscetíveis a ruídos, barulhos, ou qualquer intervenção que pode de alguma forma afetar a qualidade das informações, ou seja, da mensagem a ser passada.

Por fim, tratando-se de ferramentas tecnológicas, como limitação a dependência de uma internet razoável para fazer o download dos dados em formato de áudio, e também

para acessar o formulário na plataforma do Google. Desta maneira, se tornando uma atenção à coleta de dados.

4. ANÁLISE DE DADOS

4.1. Sinergia das duas culturas organizacionais

Dentre as inúmeras práticas e símbolos da cultura organizacional da OLX e do Grupo Zap, destacam-se elementos que ilustram pontos de sinergia entre as duas culturas e que se mantiveram após a fusão.

Os escritórios de ambas as companhias apresentam cenários coloridos que estimulam a inovação e a diversidade espaços descontraídos que refletem uma forma de trabalhar colaborativa, autônoma, e transparentes, assim como, fornecem aos colaboradores áreas com alternativas para desconpressão. Na OLX, por exemplo, o espaço conta com escorrega, fliperamas, mesa de sinuca, videogame, cadeira de massagem, puffs, rede, entre outros. O que acaba reforçando o posicionamento de que o escritório foi construído de forma leve para seus colaboradores, conforme ilustrado abaixo:

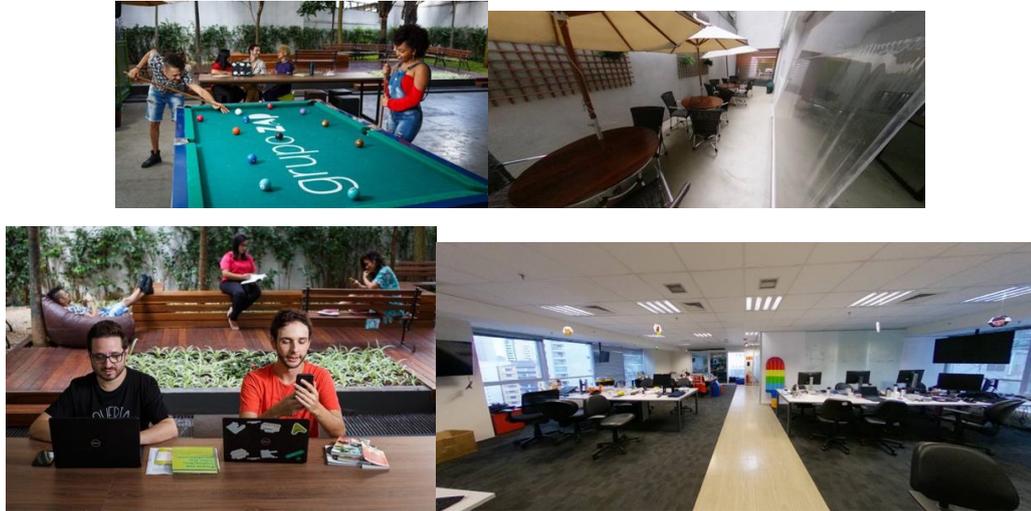
Figura 1



Fonte: LinkedIn da OLX Brasil

No Grupo Zap, os espaços de trabalho contam com áreas externas, com redes para descanso, *puffs*, videogames, além de *open spaces* em casos de reuniões mais informais.

Figura 2



Fonte: LinkedIn Grupo Zap

Após a fusão, as principais características dos espaços físicos foram mantidas, reforçando os mesmos elementos de transparência, autonomia, descontração e colaboração. Apenas os elementos necessários para identificar a nova empresa OLX Brasil foram alterados, conforme será abordado na próxima sessão.

Outro ponto de destaque de sinergia entre as culturas são as práticas de ambas as empresas com relação a diversidade.

A OLX possui um coletivo de diversidade, denominado NÓS. O coletivo foi criado para fomentar diálogos sobre a diversidade no dia a dia e também inclusão das pessoas de forma geral, composto por 10 colaboradores com representatividade dos subgrupos (LGBTQIA+).

Figura 3



Fonte: Foto do vídeo do coletivo na Página de carreira da OLX Brasil

Em seu portfólio de entregas, eles levantam ações como: Dia da visibilidade trans (conforme ilustrado na Figura 4) ; Campanha: carnaval da diversidade; Sororidade nos banheiros; Rodas de conversa: isolamento social; Celebração: Dia da mulher negra latino-americana e caribenha, entre outros. (Fonte: [Blend Edu](#))

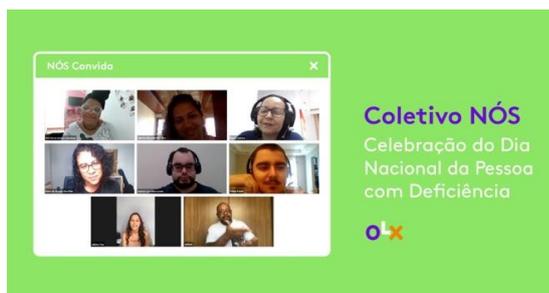
Figura 4



Fonte: LinkedIn da OLX Brasil)

Nesse sentido, o coletivo ainda destaca que todos os eventos da companhia têm interpretação de libras, além da campanha mãos que falam: para inclusão de deficientes visuais. (Fonte: [Blend Edu](#))

Figura 5



Fonte: LinkedIn da OLX Brasil

No Grupo Zap, Ana Karoline, a Analista da equipe de Diversidade e Inclusão & Marca Empregadora, relatou um breve histórico:

Dentro da equipe surgiu um pequeno grupo de mulheres cujo propósito era levantar a questão de gênero na área de tecnologia especificamente. Quando a equipe de comunicação interna soube desse movimento convidou as entusiastas para promover um grupo maior, impactando a toda a empresa, o grupo era denominado *manas-power*. Em paralelo, a empresa promovia algumas ações e eventos pontuais com essa temática, a área de comunicação, juntamente ao *manas-power*, começaram a estruturar ações de diversidade como um todo, alcançando um público maior.

Vale mencionar que o objetivo do grupo, segundo a Analista era o de “ser um lugar seguro para as mulheres trocarem sobre qualquer tema que queiram falar, desde questões hormonais até carreira. E os encontros aconteciam quinzenalmente, sempre variando a mediadora e o tema a ser discutido.”

E com todo esse movimento crescendo, criaram-se outros grupos relacionados a outras frentes como: Wakanda, grupo sobre raça e etnia; o grupo LGBTQIA+; e, por fim, o Iguall que é o grupo de pessoas com deficiência.

Em resumo, o objetivo era um só: ter um ambiente seguro para falar sobre qualquer tema dentro das frentes e levantar ideias de ações que possam somar para empresa enquanto diversidade.

Após a fusão, na OLX Brasil, a relevância da diversidade será mantida com a perpetuação do coletivo NÓS. Ainda segundo a Karoline: “Hoje nós temos como missão estar de portas abertas para que as nossas pessoas possam ser quem elas são todos os dias e mais do que isso, desenvolver o ecossistema em tecnologia com equidade.”

A expectativa é ter uma pessoa do coletivo em cada grupo para apoiar a equipe de diversidade a transformar as discussões e pontos de atenção dos temas tratados dentro de cada grupo, visando o crescimento da diversidade e a inclusão de ponta a ponta da empresa, baseado na cultura, sendo os principais objetivos: gênero e etnia. Ainda, conseguir mais mulheres para liderança, na área de tecnologia; pessoas pretas em posição de liderança e no contexto *tech*.

O coletivo apoiou a equipe de diversidade no desenho das ações e procura entender o cenário atual para pensar em um plano de ação que faça sentido para “todes”, enquanto OLX Brasil, e não mais como OLX ou Grupo ZAP.

A analista destacou um exemplo de colaboração e nova visão enquanto empresa unificada:

Um exemplo dessa colaboração e apoio é a unificação de benefícios. Em uma das nossas reuniões uma das participantes do coletivo levantou a pauta sobre maternidade, o quanto nós como empresa podemos fazer a diferença na vida de uma mãe. E dessa discussão levantamos sobre a unificação de benefícios que para o Grupo ZAP nós tínhamos um período de licença maternidade e parental e para OLX outro. Então nesse momento o coletivo entendeu a importância do levantamento dessa informação em meio a integração e como poderíamos mudar. Sobre os benefícios que são cortados na licença maternidade por exemplo e por qual motivo. Todas essas coisas que com a integração precisávamos olhar e ter essa visão para diversidade e apoio deles faz toda a diferença.

Em resumo, o coletivo tem buscado apoiar a integração, direta ou indiretamente, suportando as ações que influenciam a vida do colaborador. Esse suporte pode ser identificado, por exemplo, quando ao abordar a temática da licença maternidade e paternidade, um integrante do coletivo “Nós” trouxe a necessidade do benefício ser repensado e padronizado, já que os benefícios eram diferentes nas unidades de negócio OLX e Grupo Zap. No mais, segue como um ponto de atenção e oportunidade a composição do coletivo, pois atualmente ainda não reflete membros de ambas as unidades de negócio, isso é, somente apresenta colaboradores da OLX e a estratégia é justamente reformular os integrantes para que ambas as unidades se sintam representadas.

4.2 Comunicação e mudança

4.2.1 A descrição do processo de mudança cultural: um processo cuidadoso

Foi feito um processo de gestão de mudança cuidadoso, mas não por isso pouco desafiador. Na OLX Brasil, observou-se que o processo de mudança prioriza a escuta, a empatia, a cocriação e entendimento do que precisam para construir juntos a empresa que querem. Por exemplo, foi realizado todo um processo de *design sprint*, no qual foram executados oito *focus groups* sobre o propósito e a estratégia da organização com os considerados “embaixadores da cultura”, que são os colaboradores que compõe o MT (*Management team*), e os profissionais sêniores que respondem diretamente ao MT, como os vice-presidentes e alguns diretores.

4.2.2 A construção de uma nova cultura

Em relação a cultura a ser implementada, decidiram estrategicamente construir uma nova cultura. Não se optou por sobrepor uma cultura a outra, independente de quem era a compradora. Os pontos mais fortes das duas culturas eram realmente o foco nas pessoas, o cuidado com as pessoas, a maneira de lidar com a comunicação e com o desenvolvimento. Neste sentido, o foco no fator humano manteve-se no centro das decisões.

E pensando em competitividade organizacional, existia um ponto em comum em ambas as organizações que enfraquecia a relação nas unidades de negócio: a demora na tomada de decisão. Os processos decisórios eram lentos, a forma como a colaboração era organizada gerava atrasos e perda de agilidade dos processos. A nova cultura proposta, além da manutenção do foco em pessoas e usuários, também se propunha a trazer maior agilidade aos processos decisórios.

Para o CHRO, Sergio Povoá: “ser ágil não é ser veloz, mas é sim entregar resultados de forma sustentáveis”. Nesse sentido, o desejo de atender as necessidades dos clientes, ter uma marca forte, foco no resultado sem perder o foco nas pessoas foram considerados pilares na formulação na nova cultura.

4.2.3 Desafios do processo de mudança cultural: parecidos, mas nem tanto

No início do processo, acreditava-se que as culturas eram muito parecidas. Um teste de cultura inicial, o *culture DNA* - que é uma pesquisa quantitativa da Accenture baseada em arquétipos e com base nas respostas das pessoas - demonstrou em qual dos arquétipos as organizações (OLX e Grupo Zap) se enquadravam. O teste apontou para uma similaridade entre as culturas, que apresentavam grande alinhamento estratégico, liderança confiante, ambiente de inovação, ética e colegialidade.

Porém, a convivência do dia a dia demonstrou que os valores até poderiam ser parecidos, mas a forma que cada empresa praticava esses valores apresentava grande diferença. Na OLX o mais forte era o alinhamento estratégico. Ou seja, comunicava bem a estratégia *end-to-end*, do CEO até o último nível. E o Grupo Zap se destaca por uma liderança confiante e muito engajada.

Ao olhar para a OLX, existia a questão do alinhamento estratégico a ser destacada, além de outros dois valores: colaboração e diversidade. Enquanto a cultura no Zap, pelo

formato da liderança, era caracterizada pelo ‘sentimento de dono’ e pela ‘autonomia’. Por outro lado, o excesso de colegialidade na OLX, de alinhamentos, muitas vezes fazia com que se perdesse a velocidade e a capacidade de se adaptar no ambiente deste segmento, que é muito competitivo. O Grupo Zap possuía uma característica de startup. Eles possuíam uma menor hierarquização, uma maior participação, uma menor burocratização com processo de *compliance*.

A OLX Brasil por ter se tornado uma empresa maior, apresentou a necessidade de maior burocratização. Dessa forma, a diretora da equipe de Gente (da atual OLX Brasil), Elisabete Strina, resume: “o maior desafio é que nós somos uma empresa grande que precisa ter agilidade, e a mentalidade de uma empresa pequena”. Nesse sentido criou-se um grupo chamado de “pessoas críticas”, o grupo era constituído por pessoas consideradas influenciadoras para a organização, mas que tiveram dificuldade de aceitação dessa transição, dessa integração, e essas pessoas foram as primeiras a enxergar a proposta de nova cultura. E com isso, evoluíram para uma mensagem final, um desenho de gestão de cultura final.

4.2.4 Desafios do processo de mudança cultural: alta velocidade e a relação de confiança

Adicionalmente, outro desafio enfrentado foi o equilíbrio entre a velocidade da mudança e a manutenção de uma relação de confiança. O processo de mudança iniciou-se com uma perspectiva de construção de relação de confiança, de uma comunicação - portas abertas - falando das principais mudanças. Porém, com a velocidade e a necessidade de harmonizar os processos para uma só empresa, perdeu-se um pouco do foco estratégico inicialmente pretendido. Para mitigar o problema, precisou-se voltar um passo e criar fóruns de conversas francas principalmente com as pessoas do Grupo Zap e da área comercial da OLX que foram os setores mais impactados com as mudanças. Em resumo, houve a necessidade de fazer a manutenção da relação de confiança em razão das integrações de processos.

4.2.5 Assimilação dos valores e crenças

O CHRO Sergio Povia declarou: “Acredito muito quando você fala de cultura que ela não é uma responsabilidade de uma área, ela é responsabilidade de cada

colaborador. E cada colaborador tem responsabilidade de ser embaixador da marca, da cultura, e a área de comunicação é ponto fundamental para fazer isso acontecer”.

Conforme indicam os relatos coletados, observa-se que havia um entendimento de que a área de comunicação deve apoiar o processo de mudança trazendo rituais, a trazendo a própria comunicação visual do escritório, a maneira de se comunicar internamente, como exemplo, por meio das ferramentas internas que estão utilizando. Os relatos ainda mencionam que tudo que colocam como prioridade numa cultura tem que estar representado em todos os subsistemas, em toda a organização, em todas as diretorias, para efetivo funcionamento da cultura. A área de comunicação seria então apenas um meio, embora importante, mas ainda assim um meio para suportar o processo de mudança através das comunicações, rituais e eventos. O essencial seria a rotina estar impregnada dos valores organizacionais, estes por sua vez refletidos não apenas nos conteúdos produzidos, mas também nas ações, rituais, na forma como treinam, desenvolvem e reconhecem as pessoas. Enfim, em todos os pontos de contato para que sejam vividos na prática e não apenas um texto.

4.2.6 O papel da área de comunicação interna no processo de mudança

A área de comunicação interna foi integrada de todo o processo. Ela participou desde o processo de planejamento e gestão de mudança de integração das duas empresas. Ela estava muito próxima da área da Universidade e desenvolvimento que conduziu workshops nos grupos focais para esse desenho da cultura. A área de comunicação na verdade já estava organizada como área muito estratégica. O que foi feito a foi a integração da área de comunicação interna com a de *employer branding*, para que as duas conseguissem executar um trabalho colaborativo. E a estrutura de marketing apoiou o processo. Em conjunto trabalharam para o projeto estratégico: fizeram plano, juntaram os *stakeholders*, fizeram gestão de mudança para entender onde que poderiam ter impacto e como que mitigariam esse impacto. O planejamento estratégico e o tático estavam focados nos resultados esperados considerando o propósito, alinhamento constante e foco nos resultados.

4.2.7 Comunicação do processo de mudança

Como mencionado anteriormente a área de comunicação interna estava próxima da equipe de Universidade e desenvolvimento, responsável pelos grupos focais e pela construção do desenho da cultura. Assim como todo o processo foi cocriado, a comunicação foi conduzida do mesmo modo: de forma prática, interativa, objetiva, empática e transparente focando no nosso objetivo de ser uma empresa humanizada - sempre que possível informando o processo, o status em que estavam os projetos e os próximos passos. A comunicação interna, que possuía a responsabilidade de traduzir todo esse material em algo que a gente eles são, que comunique facilmente com as pessoas, que as pessoas registrem, acessem, se engajem, sintam-na. Ou seja, a cultura na prática que é o processo de comunicação e sustentação da cultura ao longo do tempo.

O objetivo foi de dar visibilidade do processo desde o começo, deixando bem contextualizado o porquê das mudanças, como que elas se conectam com o futuro, e como as pessoas se conectam a elas e aos processos também, e sempre considerando a experiência e a vivência prática das pessoas. Vale mencionar ainda que a equipe efetuou a chamado “pulses” de maneira regular, mensalmente. As “pulses” são práticas nas quais se avalia, entre outros aspectos, a comunicação de forma geral da companhia: se está sendo boa ou se não. Nesse contexto, os relatos evidenciam que os resultados das pulses demonstraram boas métricas, indicadores da pesquisa muito bons, sobretudo de comunicação. O processo tem sido bem aceito, mas os relatos indicam a importância de feedbacks contínuos para manter a escuta ativa e, se for necessário, realizar ajustes.

4.2.8 O papel da liderança no processo de comunicação da mudança

De acordo com os relatos, o papel da liderança é de protagonismo, é deles serem as grandes pontes entre essa estratégia de gestão de mudança, essa narrativa que vão construindo de uma só empresa, ou seja, uma narrativa em que as ações apresentavam em suas comunicações a premissa de que não era somente a organização OLX ou somente a organização Grupo Zap, mas sim a nova companhia OLX Brasil. Ainda de acordo com os relatos, sempre fazem evento de portas abertas – reunião pela plataforma Zoom - antecipado para a liderança, boletim de gestão de mudança, quinzenalmente, contando tudo que estava acontecendo, tudo que ia ser implementado para que eles tivessem um passo à frente e pudessem suportar a suas pessoas.

A liderança foi ressaltada como sendo muito importante. Nessa perspectiva, os relatos descrevem que o líder de pessoas não só no processo de mudança cultural, mas no

processo geral de uma organização é elemento crítico para o sucesso. Se a liderança não está envolvida, se a liderança não está engajada, se não entende que aquele processo é importante, um movimento importante não acontece.

O Sergio Pova destacou: “A liderança desde o começo tem que estar envolvida, tem que estar informada, tem que estar participando, entendendo que é um papel deles, porque a partir do momento que você quer fazer uma mudança, se a liderança não está informada, não está comunicada, não está contigo, ela atrapalha o processo e o processo não acontece, ou ele acontece com muito mais fricção, com muito mais dor”. Então é um papel fundamental. A liderança precisa ser o exemplo da cultura, sem deixar de lado a vulnerabilidade por estarem todos aprendendo juntos a viver sob a perspectiva de uma nova cultura.

4.2.9 Relevância da comunicação interna para a mudança

De acordo com as informações apontadas pelos entrevistados, uma empresa, uma organização, seja em processo de mudança, seja no processo do dia a dia não consegue funcionar sem uma área de comunicação estratégica. A área de comunicação faz parte do negócio, ela torna-o vivo e desejado pelas pessoas, e as faz se engajarem. Ela é muito estratégica e fundamental.

Os entrevistados destacam querer uma comunicação afetiva, uma comunicação que coloque a cultura em ação, que coloque a cultura na prática onde as pessoas se empoderem, tenham uma relação afetiva com esses valores e que as pessoas realmente consigam refletir a partir do que é o valor para as tomadas de decisão no dia a dia.

Todo processo de comunicação, inclusive a estratégia de fazer os oito workshops pequenos com os grupos de foco para comunicar essa cultura para toda empresa, é decorrência do fato de as pessoas praticarem os valores da cultura. A expectativa era para os encontros, as pessoas terem dilemas, atividades que elas desvendariam e conheceriam a cultura ao mesmo tempo em que elas integrariam esses contextos, para que a cultura se consolide e não se resuma a um mural com os valores na parede.

Ademais, o gerente Rafael Lourenço destaca: “o processo de integração gera momentos de muitas mudanças, instabilidades e incertezas. As pessoas ficam naturalmente inseguras, é do ser humano. Além do trabalho mais prático e operacional do dia a dia, de comunicar novos processos.” Os resultados apontam que a Comunicação Interna deve trabalhar com foco estratégico em reduzir o sentimento de incerteza, dentro

do possível, trabalhando para construir propósito e visão de futuro em tudo o que comunica.

4.2.10 Resistência à mudança

Os entrevistados afirmam ainda não terem encontrado nenhuma grande resistência ainda, porque a nova cultura ainda está sendo lançada. Até o momento da pesquisa haviam sido feitas algumas apresentações para algumas pessoas que são consideradas críticas e bastante importantes para a organização. Essas pessoas não apresentaram resistência, muito pelo contrário, demonstraram encantamento, todos sentiram que foram escutados. Acreditam que o diálogo e colocar o propósito no centro são as melhores soluções.

4.3. O resultado da fusão: A OLX Brasil

A OLX Brasil em função da aquisição passou - e ainda passa - por uma fase de padronização dos rituais e processos da companhia, visto que as unidades de negócio apresentavam algumas práticas diferentes. Ao analisar como os processos eram feitos, buscou-se analisar as melhores práticas de cada unidade e incorporar na nova organização o que o grupo entendeu como entregas mais efetivas para todos.

Nesse sentido, práticas de gestão, rituais de comunicação, e até mesmo sistemas internos foram repensados para entender o que gerava mais valor para a nova fase da companhia. Em termos de práticas de gestão, a plataforma utilizada passou a ser oficialmente a Qulture Rocks, cujo objetivo é acompanhar o desenvolvimento dos profissionais de toda a cia, troca de feedbacks entre líderes e liderados, e feedbacks 360 – entre toda a organização, independentemente de hierarquia. A plataforma apresenta funcionalidades para reuniões de *one on one*, e função de elogios para que os colaboradores possam compartilhar comentários positivos sobre atuação ou entrega de qualquer pessoa da organização.

Considerando os canais e rituais de comunicação, a empresa possui diversas ferramentas e utiliza cada uma com uma finalidade. Vale dizer que os processos formais de comunicação da organização são múltiplos, os rituais são: Zoom com Andries, que são reuniões semanais em que o CEO da companhia compartilha as principais informações com toda a empresa, desde novos admitidos, até principais informações do negócio; O Compartilhamento, evento mensal de resultado e de entregas da organização, com

destaques das áreas; O OKR Palooza, cujo objetivo é reunir a empresa trimestralmente para apresentar o resultado dos últimos três meses e entender as prioridades futuras; Por dentro da BU OLX, que visa divulgar as principais informações relativas a esta unidade de negócio para todos os colaboradores da OLX Brasil; e, por fim, Por dentro da BU Zap+, que tem o mesmo propósito: divulgar as principais informações deste unidade de negócio.

O Workplace é o canal oficial de comunicação interna da OLX Brasil. Além disso, possuem mecanismos para se comunicarem ou reforçarem as informações compartilhadas na intranet, são eles: E-mails; Slido, para realizar perguntas referentes aos encontros com o CEO ou seus diretores; Slack, para mensagens diretas; e, por fim, o Zoom para reuniões de *one on one* ou em grupo. O Drive do Google também é utilizado para compartilhamento de arquivos em geral. (Fonte: Documento interno da OLX Brasil, chamado de Fóruns Corporativos de Comunicação)

Atualmente, todo processo de onboarding da organização já está integrado, considerando no mesmo evento o público de ambas as unidades de negócio, isto é, OLX e Zap+. O processo possui três momentos, começando pelo dia um, que é a data em que os novos admitidos se encontram com a equipe de Gente para aprender um pouco mais sobre a organização, propósito e valores, tem um papo com a área de *service desk* e a equipe administrativa, além de receberem um kit já com a nova identidade da OLX Brasil.

Figura 6



(Fonte: LinkedIn da OLX Brasil)

No segundo momento, os novos colaboradores passam pela Imersão, que é uma ação específica que acontece normalmente um mês após a chegada dos novos colaboradores. Essa ação tem como principal objetivo que todos se aprofundem em informações críticas do negócio: Conhecer a estrutura de carreira na OLX Brasil; Conhecer a equipe e atuação da Universidade e Desenvolvimento Organizacional, que é responsável pelo desenvolvimento dos líderes e demais colaboradores, conversa sobre a importância da área de *Compliance* e controles internos, um momento para conhecer a área de Diversidade e Inclusão e como essa área se conecta com nossas pessoas e estratégia do negócio, finalizando com uma apresentação sobre como é pensada a estratégia da OLX Brasil.

Dessa forma, ainda é importante destacar no processo de onboarding a figura do yoda, que é um facilitador para os novos admitidos, apoiando no entendimento das ferramentas, gerando conexão com pessoas dentro e fora de seus respectivos times, sanando as dúvidas das atividades rotineiras. Destaca-se ainda que a seleção do yoda é estabelecida pelo líder da área, que indica o responsável para apoiar o novo colaborador, sobretudo nos três primeiros meses.

Por fim, vale mencionar ainda que a empresa optou por harmonizar alguns sistemas, um exemplo foi a equipe de Operações, na diretoria de Gente, que tem como escopo de atuação cuidar de processos como Folha, Benefícios, Férias, entre outros. Dentre os sistemas harmonizados – padronizados para toda companhia -, apresenta-se a Senior, que é uma plataforma integrada para questões relativas às férias, contracheque, ponto, demonstrativos etc. A mudança visa dar mais autonomia para os usuários e uma melhor experiência.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De forma geral, o objetivo proposto pela presente pesquisa baseou-se na avaliação da contribuição, tanto do endomarketing quanto da comunicação interna no processo de mudança cultural oriundo da transformação da OLX para OLX Brasil, em razão da aquisição. A partir da abordagem teórica e dos procedimentos metodológicos escolhidos foi possível analisar os dados e propor as categorias elencadas. Sendo assim, concluiu-se

que as duas vertentes foram consideradas extremamente importantes para a construção da nova cultura, e o objetivo foi alcançado.

A descrição desse processo de mudança ilustrou os diferentes níveis de profundidade e de acesso de uma cultura organizacional, enquanto em uma leitura mais superficial as semelhanças foram destacadas, em um nível mais profundo da análise a partir da prática cotidiana e do compartilhamento de experiências as diferenças se evidenciaram.

Além disso, como apresentado no trabalho, no período do recorte da mudança em questão, não houve resistência a mudança e o processo de cocriação da nova cultura influenciou para que as pessoas se conectassem a cultura criada para a OLX Brasil.

Os resultados reforçam a teoria existente e indicam que a liderança possui um papel primordial nos processos da organização, pois por meio deles que a empresa consegue garantir que seus clientes internos estejam conectados com as informações, acompanhem as alterações organizacionais e cumpram seus papéis enquanto colaborador individual e como equipe.

É inegável o papel das práticas e ferramentas de comunicação para apoiar os processos de mudanças nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Há uma valorização dos colaboradores em relação ações e comunicações para se apropriarem e se sentirem parte do processo como um todo.

A comunicação permite que o colaborador se veja como cliente também e assuma a responsabilidade para fazer com que a mudança seja efetiva, de mesmo modo o líder da organização que precisa ser uma referência e estar conectado com o propósito da mudança para que ela aconteça de maneira fluida, ser fricção.

As organizações há tempos passam pelo processo de transformação tecnológica, em que seus processos, rituais, e ações demandem cada vez mais da tecnologia ao seu favor, desconsiderar esse cenário promove uma grande possibilidade para as empresas deixarem de ser competitivas, sobretudo na questão de gestão de pessoas, em que a cada ano surgem uma pluralidade de soluções tecnológicas para aprimorar a experiência e a jornada do colaborador, seja de uma empresa pública, seja de uma empresa privada.

Nesse contexto, considerando ainda a pandemia, a aceleração pela adoção de recursos tecnológicos deflagra a urgência de se readaptar ao novo contexto. Startups, empresas de pequeno, médio e grande porte oferecem a cada dia novas soluções para gestão de desempenho, ou seja, ciclo de performance nas organizações, para processos

burocráticos como em termos de contratos e assinaturas, apresentam assinaturas digitais, plataformas para acompanhamento de entregas e resultados, entre muitas outras soluções.

Considerando a gestão pública, dos muitos processos que podem ser implementados, existem pequenos rituais que podem incorporar o escopo das áreas e atuações dos profissionais que conseqüentemente aumentarão o engajamento dos seus colaboradores, ou melhor, servidores, tais como: comunicação afetiva com os servidores; processo de reconhecimento dos realizado pelos atores envolvidos nos processos de mudanças devidamente registrado e comunicado à organização para maior visibilidade e engajamento; um planejamento de comunicação efetivo visando gerar conexão e proximidade entre os stakeholders sobre o estado que se encontra a organização em determinados processos e projetos; informar sobre os próximos passos e garantir atualização dos dados e acesso efetivo em tempo hábil.

Ainda se faz necessário ressaltar as limitações do atual trabalho, cujo resultados encontrados não podem ser generalizados e pertencem a uma empresa privada de tecnologia de grande porte, e que o presente trabalho é um recorte do processo de mudança cultural em andamento.

Sugiro para trabalhos futuros temas como: a influência do endomarketing e comunicação interna sobre a perspectiva dos colaboradores – clientes internos – da organização; ou realizar esse mesmo recorte posteriormente a determinado tempo de consolidação da nova cultura da OLX Brasil; comparação entre construção de nova cultura com e sem uma área de comunicação formatada para o processo de mudança; análise de mudança cultural em organização pública de grande porte; e, por fim, a influência da área de comunicação interna e endomarketing em processos de fusão ou cisão.

REFERÊNCIAS

ALLUM, N. C; BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento- Evitando confusões** in BAUER, M. W. GASKELL, G. Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som. Petrópolis- RJ. Vozes, 2002.

ARAGÃO, W. H.; CARNEIRO, J. M. S.; GUERRA, M. G. G.V. A influência da mudança na cultura e no clima organizacional: o caso do Instituto Federal da Paraíba (IFPB), Campus Sousa. **Revista Labor**. v.1, n. 18, p. 31-49. Fortaleza/CE. Jan/jul. 2017

BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Tradução Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999, 519 p.

_____ **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG.2001.

BAUER, M. W. **Análise de conteúdo clássica**: uma revisão in BAUER, M. W. GASKELL, G. Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som. Petrópolis- RJ. Vozes, 2002.

BEKIN, S. F. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BERGUE, S. T. **Cultura e mudança organizacional**. Departamento de Ciências da Administração (UFSC). CAPES. 106 p. Florianópolis-SC. 2010.

BORGES, R. S. G. Gestão da mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. **Revista Administração FACES**. v. 11, n. 1, p.95-113. Belo Horizonte- MG. Jan/mar. 2011.

BRYMAN, A. **Research Methods and Organization Studies**. Great Britain: Routledge, 1989, 283 p.

CAMACHO, A. B.; FERREIRA, M. A.; XAVIER, J. M. A percepção dos profissionais de recursos humanos sobre a comunicação interna em processos de combinação de empresas. **Revista de Carreira e Pessoas (RECAPE)**. São Paulo, V. 01, n.01 Mai/Jun/Jul/Ago 2011

CUMMINGS, T. G.; WORLEY, C. G. **Organization Development & Change**. SouthWestern- CENGAGE Learning. New York, West Publishing Company, 1989.

FILHO, E. P. F.; PASSOS, G. F.; PEREIRA, F. A. A influência do endomarketing e da comunicação interna na cultura organizacional. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET)**. Outubro, 2013. Resende-RJ.

FOSSÁ, A. I. T.; SILVA, A. H. Análise de Conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica**. v. 17, n. 1. 2015.

GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e serviços**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HILAL, A.; LOPES A. L. Cultura organizacional sob o prisma das teorias de cross-culture: um estudo de caso brasileiro. **Economia Global e Gestão**, Lisboa , v. 16, n. 3, p. 25-45, dez. 2011

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001

MORGAN, D. L. **Focus group as qualitative research**. London: Sage, 1997.

OCHOA, C. G. As diferenças entre comunicação interna e endomarketing. **Revista ECCOM**, v.5, n. 9, p. 107-118. jan/jun 2014.

PARANHOS, R., FILHO, D., ROCHA, E., & JUNIOR, J. (2014). Corra que o survey vem aí: noções básicas para cientistas sociais. **Revista Latinoamericana de Metodologia de la Investigación Social**, 7-24.

RHINOW, G. **O desafio de gestão da mudança em combinações empresariais: a indústria de ciências da vida**. São Paulo, 2006. 187 p. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Editora afiliada. 11 ed. São Paulo. 2005.

SANTOS, M. S. S. **Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica**. Orientador: Prof. Istvan Karoly Kasznar. 2014. 106 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas). Rio de Janeiro-RJ. 2014.

SOUZA, P. M. R. A.; LOPES, A. L. S. V.; HILAL, A. V. G. Características do Trabalho Valorizadas por Trabalhadoras de Diferentes Faixas Etárias. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 14, n. 4, p. 96-116, 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14 ed.. São Paulo. Atlas. 2013.

YIN, R.K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre. Bookman, 2001.