

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ALINE LILIAN DOS SANTOS

**A INFLUÊNCIA DO ENDOMARKETING NO ENGAJAMENTO DOS
COLABORADORES NO MODELO HÍBRIDO**

SÃO PAULO

2023

ALINE LILIAN DOS SANTOS

**A INFLUÊNCIA DO ENDOMARKETING NO ENGAJAMENTO DOS
COLABORADORES NO MODELO HÍBRIDO**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo
da Fundação Getulio Vargas, como requisito
para a obtenção do título de Mestre em
Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Varejo

Orientador: Prof. Dr. Edgard Elie
Roger Barki – FGV EAESP

SÃO PAULO

2023

Santos, Aline Lilian dos.

A influência do endomarketing no engajamento dos colaboradores no modelo híbrido / Aline Lilian dos Santos. - 2023.

93 f.

Orientador: Edgard Elie Roger Barki.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Endomarketing. 2. Comportamento organizacional. 3. Produtividade do trabalho. 4. Teletrabalho. I. Barki, Edgard Elie Roger. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.8

ALINE LILIAN DOS SANTOS

**A INFLUÊNCIA DO ENDOMARKETING NO ENGAJAMENTO DOS
COLABORADORES NO MODELO HÍBRIDO**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Data de aprovação: 26/06/2023

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Edgard Elie Roger Barki
(Orientador) – FGV EAESP

Prof^ª. Dr^ª. Maria José Tonelli
FGV EAESP

Profa. Dra. Graziella Comini
FEA-USP

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, acima de tudo, e à Sagrada Família, que me fortalecem e me guiam diante dos desafios da vida, sempre colocando pessoas muito especiais em meu caminho.

Aos meus pais, Claudete e Silvio, meus maiores exemplos e incentivadores. Estudiosos incondicionais, sempre me mostraram a importância da educação e me deram estrutura, em todos os sentidos, para eu me desenvolver e chegar até aqui. Tudo o que sou é pelo amor deles.

Aos meus avós, Cacilda e João, que certamente estão orgulhosos de mim, onde estiverem. Sinto-os perto de mim a cada conquista.

Ao meu orientador, Edgard Barki, que, além de professor, iluminando minha mente com seu conhecimento, foi um grande amigo na construção desta dissertação, a qual também conta com as ricas ideias dele.

Ao Chiquinho, meu querido gato, que esteve ao meu lado na composição de cada página, transbordando-me de amor com o seu olhar e com a sua fiel companhia.

RESUMO

Além de abalar o mundo em suas mais diversas estruturas, a pandemia da Covid-19 causou profundas mudanças no âmbito do trabalho, tornando-se um elemento catalisador do processo de transformação digital nas empresas, o que ajudou a legitimar o *home office* e a consolidar o modelo híbrido.

Apesar da flexibilidade, comodidade e conveniência que a dinâmica do trabalho remoto oferece, tal cenário acaba favorecendo, muitas vezes, não só o distanciamento físico entre empresa e funcionário, mas também o afastamento subjetivo entre o profissional e o contexto organizacional do empregador, influenciando diretamente na relação entre ambos e, principalmente, no engajamento dos colaboradores.

Nessa perspectiva, em que se torna essencial elaborar estratégias para aproximar os funcionários das empresas, o endomarketing mostra-se indispensável, visto que seu planejamento eficaz tem a capacidade de estimular o engajamento do público interno, com grande potencial de gerar resultados positivos, como estreitar o relacionamento entre colaborador e empresa, incentivando que o profissional seja mais comprometido e envolvido com os objetivos e propósitos da organização e facilitando que ele crie vínculos saudáveis, produtivos e duradouros com a empresa. Para que isso seja possível, é primordial que os principais elementos que sustentam o endomarketing (comunicação interna, liderança e cultura) estejam alinhados, atuem de forma integrada e tenham bom desempenho tanto no modelo on-line quanto no presencial.

Assim, este estudo propõe-se a analisar como o endomarketing influencia no engajamento dos colaboradores no modelo híbrido, com base na percepção de funcionários de grandes empresas.

Dessa forma, a presente pesquisa, de natureza qualitativa exploratória, adota como objeto de estudo entrevistas em profundidade semiestruturadas, realizadas com colaboradores de 15 diferentes empresas, de setores variados, que atuam no Brasil. Para a análise do material, optou-se pelo método de codificação e categorização de temas, resultando nas principais dimensões exploradas no estudo.

Na pesquisa, é possível perceber que, diante do contexto desafiador, enquanto algumas organizações demonstraram se adaptar bem ao novo cenário, especialmente aquelas que possuem uma sólida cultura voltada para pessoas, preservando e até aumentando o engajamento de seus colaboradores, outras se mostraram bastante despreparadas para se aproximar dos funcionários e envolvê-los na empresa. Por isso, o estudo sugere a necessidade de as organizações criarem

uma estrutura de endomarketing eficaz, munida de uma estratégia assertiva, que integre os modelos remoto e presencial, no sentido de potencializar o engajamento dos colaboradores na atual conjuntura.

Palavras-chave: endomarketing, engajamento, colaboradores, modelo híbrido, trabalho remoto.

ABSTRACT

In addition to shaking the world in its most diverse structures, the Covid-19 pandemic caused profound changes in the scope of work, becoming a catalyst for the digital transformation process in companies, which helped to legitimize the home office and consolidate the hybrid model.

Despite the flexibility, comfort and convenience that the dynamics of remote work offer, this scenario often ends up favoring not only the physical distance between the company and the employee, but also the subjective distance between the professional and the employer's organizational context, directly influencing in the relationship between the two and, mainly, in the engagement of employees.

In this perspective, in which it becomes essential to develop strategies to bring employees closer to companies, endomarketing proves to be indispensable, since its effective planning has the capacity to stimulate the engagement of the internal public, with great potential to generate positive results, such as narrowing the relationship between the employee and the company, encouraging the professional to be more committed and involved with the organization's objectives and purposes and facilitating the creation of healthy, productive and lasting bonds with the company. For this to be possible, it is essential that the main elements that support endomarketing (internal communication, leadership and culture) are aligned, act in an integrated manner and perform well both in the online and face-to-face models.

Therefore, this study proposes to analyze how endomarketing influences employee engagement in the hybrid model, based on the perception of employees of large companies.

Thus, the present research, of an exploratory qualitative nature, adopts semi-structured in-depth interviews as the object of study, carried out with employees from 15 different companies, from different sectors, that operate in Brazil. For the analysis of the material, the method of coding and categorization of themes was chosen, resulting in the main dimensions explored in the study.

In this research, it is possible to notice that, in the face of the challenging context, while some organizations have shown to adapt well to the new scenario, especially those that have a solid people-oriented culture, preserving and even increasing the engagement of their employees, others were quite unprepared to get closer to employees and involve them in the company. Therefore, the study suggests the need for organizations to create an effective endomarketing structure, equipped with an assertive strategy, which integrates remote and face-to-face models, in order to enhance employee engagement in the current situation.

Keywords: endomarketing, engagement, employees, hybrid model, remote work.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados	30
Tabela 2 - Engajamento	40
Tabela 3 - Comunicação interna	49
Tabela 4 - Liderança	56
Tabela 5 - Cultura	60
Tabela 6 - Hierarquia	63
Tabela 7 - Diversidade e inclusão	67
Tabela 8 - Tratamento ao colaborador	70
Tabela 9 - Modelo de trabalho	74
Tabela 10 - Resultado das entrevistas	76

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Jornada do colaborador	22
Figura 2 - Meios de comunicação interna mais usados nas empresas	23
Figura 3 - Benefícios do modelo híbrido	26
Figura 4 - Codificação axial	34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 ENGAJAMENTO	15
2.2 ENDOMARKETING	17
2.3 MODELO DE TRABALHO	25
3 METODOLOGIA	29
3.1 AMOSTRA	29
3.2 COLETA DE DADOS	31
3.3 CODIFICAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO DE TEMAS	32
3.4 MATERIAIS ADICIONAIS	34
4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	35
4.1 ENGAJAMENTO	35
4.2 ENDOMARKETING	40
4.2.1 Comunicação interna	40
4.2.1.1 <i>Comunicação colaborador-empresa</i>	47
4.2.2 Liderança	50
4.2.2.1 <i>Liderança que engaja</i>	50
4.2.2.2 <i>Liderança que não engaja</i>	53
4.2.3 Cultura	56
4.2.4 Hierarquia	61
4.2.5 Diversidade e inclusão	64
4.2.6 Tratamento ao colaborador	68
4.3 MODELO DE TRABALHO	70
4.3.1 Modelo híbrido	70
4.3.2 Modelo presencial	71
4.3.3 Modelo remoto	72
4.4 RESULTADO DAS ENTREVISTAS	75
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
5.1 A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING NO CENÁRIO ATUAL	77
5.2 A INFLUÊNCIA DO ENDOMARKETING NO ENGAJAMENTO	77
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	81

5.4 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	82
5.5 FUTUROS ESTUDOS	83
REFERÊNCIAS	84
ANEXO A – CODIFICAÇÃO ABERTA (CATEGORIAS DE 1ª ORDEM)	89
ANEXO B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	92

1 INTRODUÇÃO

A pandemia da Covid-19 foi um divisor de águas para o mundo do trabalho, catalisando os efeitos da transformação digital, que já estava presente no ambiente corporativo e entrou em acelerado processo de consolidação após a crise sanitária.

Nesse contexto de isolamento social, o *home office* foi amplamente adotado, tornando-se o principal modo de trabalho nos primeiros anos da pandemia. Posteriormente, com a flexibilização e gradual volta ao presencial, o modelo híbrido ganhou espaço e, no início de 2022, 44,3% dos colaboradores já estavam atuando nessa modalidade, segundo levantamento da PageGroup (2022). O formato rapidamente tornou-se preferência entre os colaboradores. A pesquisa mundial *EY work reimagined 2022*, da consultoria EY, revelou que, entre os participantes brasileiros, 53% afirmaram preferir trabalhar de três a quatro vezes por semana em *home office* e o restante dos dias de forma presencial, permitindo mais equilíbrio entre os modelos e favorecendo aspectos como tempo e produtividade. Essa tendência é ratificada depois de 91% dos respondentes da mesma pesquisa dizerem que não gostariam de trabalhar remotamente apenas entre zero e um dia por semana, pois seria pouco.

No entanto, apesar de proporcionar mais flexibilidade, comodidade e conveniência, essa dinâmica de trabalho acabou ocasionando não só o distanciamento físico entre empresa e colaborador, mas também subjetivo, afastando o funcionário do contexto organizacional do empregador, bem como impactando diretamente na relação entre ambos e, principalmente, no engajamento do público interno. 50% dos empregados disseram que provavelmente deixariam o atual emprego em cerca de um ano (EY, 2022).

Diante desse novo cenário desafiador, tornou-se primordial e vital para os negócios pensar em estratégias que possam aproximar os funcionários das empresas, estimulando seu engajamento com as atividades e ações das organizações. É nesse contexto que o endomarketing se mostra essencial, de modo que uma boa estratégia de marketing interno tem potencial de estreitar o relacionamento entre funcionário e empresa, tornando o colaborador mais comprometido, envolvido e engajado com os objetivos e propósitos da empresa, contribuindo para que ele crie vínculos saudáveis, produtivos e de longo prazo com a organização (Brum, 2020).

Para que tal estrutura e planejamento de endomarketing transformem-se em resultados positivos e engajamento, é necessário que os componentes-chave do marketing interno apresentem bom desempenho e estejam alinhados, sendo os principais: comunicação interna, liderança e cultura – com relação a este último, como diz a emblemática frase de Peter Drucker:

“A cultura devora a estratégia no café da manhã”. Portanto, se não houver coerência entre endomarketing e cultura, dificilmente qualquer estratégia nesse sentido será eficiente.

Todas as pessoas possuem capacidade de engajamento e estão abertas a isso. O engajamento somente acontece quando as pessoas são estimuladas, o que significa que a estratégia tem que estar na palavra da alta liderança – sendo repercutida pelas chefias intermediárias –, nas campanhas de endomarketing nos canais internos de comunicação, permitindo que os empregados possam acompanhá-la por meio da informação sistemática. Isso permitirá que se motivem com os resultados positivos ou dobrem o seu esforço para melhorar os resultados negativos. (Brum, 2017, p. 104).

Dessa forma, a presente pesquisa tem como principal objetivo analisar de que forma o endomarketing interfere no engajamento de funcionários de grandes empresas, baseando-se em suas percepções e em seus sentimentos diante das condutas das organizações onde atuam. Tal objetivo é guiado pela questão central que direciona o trabalho: como o endomarketing influencia o engajamento dos colaboradores no modelo híbrido?

Isso posto, o tema de pesquisa propõe uma discussão que se mostra bastante atual e relevante, já que nesse contexto de transformação digital e massiva adoção do trabalho híbrido, as empresas estão tendo de se adaptar e reinventar a forma de se comunicarem e se relacionarem com seus profissionais. Quando acontece de forma inadequada, esse processo pode gerar efeitos negativos para a experiência do colaborador, como: distanciamento do funcionário em relação à empresa, enfraquecimento da conexão do público interno com a cultura organizacional do empregador; menor sensação de pertencimento por parte dos colaboradores; diminuição de seu envolvimento e engajamento com a empresa e piora no desempenho de suas funções (Oliveira, 2021).

Nesse contexto, em que o relacionamento entre empregador e funcionário mostra-se bastante impactado pelas questões expostas acima, o endomarketing ganha destaque por seu papel estratégico e potencial de atuar positivamente nessas frentes, criando ações voltadas ao engajamento dos funcionários – estimulando-os a trabalhar por um propósito com o qual se identificam e no qual vejam sentido, em uma empresa que esteja alinhada com os seus princípios –, fortalecendo a cultura organizacional e aproximando a corporação dos trabalhadores, proporcionando um ambiente e uma dinâmica de trabalho que favoreçam o maior envolvimento e engajamento dos colaboradores, reforçando a relação entre funcionário e

organização, e gerando transformações positivas tanto para os trabalhadores quanto para a empresa.

Assim, o estudo visa contribuir para evidenciar a relevância do endomarketing na estratégia das empresas, no sentido de ampliar o engajamento dos colaboradores no modelo híbrido, que se mostra bastante estabelecido, bem como ajudar a traçar novos rumos para a área, podendo-se, assim, beneficiar organizações e colaboradores nesse novo cenário.

Para isso, com o objetivo de trazer conceitos sólidos e exemplos práticos que ilustrem o impacto do endomarketing no engajamento dos colaboradores no modelo híbrido, esta pesquisa foi estruturada, primeiramente, trazendo o referencial teórico, com as principais perspectivas que a literatura explora sobre o tema. Posteriormente, apresenta-se a metodologia, explicando como a pesquisa foi conduzida e qual método foi utilizado. Depois, a análise das entrevistas, proporcionando uma abordagem prática e aplicada sobre os desafios e dilemas do assunto central. Por último, as considerações finais trazem a visão geral sobre os resultados sugeridos na pesquisa exploratória.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No sentido de explorar o tema de forma mais profunda, este capítulo dedica-se a investigar seu estado da arte na literatura, assim como as novas perspectivas para a área.

Assim, neste capítulo, distribuiu-se os assuntos da seguinte forma: engajamento (procurando abordar conceitos, causas e entender melhor o que o estimula nos profissionais); endomarketing (explorando suas principais dimensões e os componentes que o sustentam – como a comunicação interna, a liderança e a cultura); e modelo de trabalho (analisando como os formatos presencial, remoto e híbrido têm transformado o âmbito do trabalho, desafiado as empresas e influenciado o engajamento dos colaboradores).

2.1 Engajamento

Representando o tema central desta pesquisa, considera-se relevante entender os fundamentos do engajamento e quais aspectos têm o potencial de despertá-lo nos colaboradores.

Sabe-se que benefícios funcionais, econômicos e psicológicos tendem a aumentar o nível de engajamento dos funcionários (Tiwari & Lenka, 2019), pois considera-se que ele está intrinsecamente ligado ao comprometimento atitudinal do colaborador com a organização, ou seja, desenvolve-se por meio das relações de troca, em que a organização oferece suporte e os trabalhadores, comprometimento (Borges-Andrade & Pilati, 2009). Essa atitude baseia-se em três pontos: apego afetivo (*affective commitment* – os profissionais se sentem ligados emocionalmente à empresa), custos percebidos (*continuance commitment* – os funcionários permanecem na organização porque precisam) e obrigação (*normative commitment* – os colaboradores mantêm seu vínculo com a empresa porque se sentem obrigados) (Meyer & Allen, 1997).

O primeiro reflete a abordagem prevalente de comprometimento organizacional, representando uma vinculação afetiva ou emocional à empresa, de tal forma que o indivíduo se identifica com o negócio e se sente fortemente comprometido e engajado com a organização (Mowday et al., 1979). Dessa forma, a perspectiva afetiva relaciona-se ao fato de que o colaborador acredita e aceita os valores e objetivos da organização, estando disposto a dispender esforço considerável em favor da empresa, indo além de sua relação puramente instrumental com a corporação (Meyer & Allen, 1991). Nesse entendimento, o engajamento está relacionado à presença afetivo-cognitiva dos colaboradores na execução de suas funções e a seu estado de

persistência, entrega e gratidão ao trabalho, destacando o efeito afetivo positivo e de empoderamento causado nos funcionários (Maslach et al., 2001).

O segundo está relacionado aos prejuízos de deixar a organização. Isto é, os profissionais que se mantêm na empresa por conveniência e comodidade, em razão dos benefícios que ela oferece e de seus custos pessoais, resistindo a abrir mão dos investimentos acumulados na organização e gerando um comprometimento instrumental com a empresa.

Por fim, o aspecto normativo refere-se a um comprometimento baseado no senso de dever do funcionário para com a organização, em que o colaborador se sente obrigado a permanecer na empresa para recompensá-la; abandoná-la seria uma conduta desleal. Tal condição pode se dar em razão da pressão de outros membros da equipe para a pessoa não deixar a empresa (Allen & Meyer, 1990, 1996; Reilly & Orsak, 1991).

Assim, tal engajamento tem potencial de servir como instrumento para beneficiar o comportamento, a intenção e as ações dos funcionários visando melhorar seu desempenho. Colaboradores fortemente envolvidos com suas funções e com a causa da organização têm uma associação emocional mais intensa com o trabalho e com a empresa (Andrew & Saudah, 2012).

Além disso, esse engajamento ajuda a aumentar fortes atitudes positivas dos profissionais em relação ao trabalho e à organização, especialmente em tempos difíceis. Comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e cidadania organizacional são os fatores que desempenham um papel importante no engajamento dos funcionários. No entanto, para isso, é preciso que os profissionais sintam que a organização está genuinamente interessada em promover o bem-estar das pessoas e proporcionar melhores condições de trabalho a elas (Robertson, 2012).

Nessa perspectiva, é preciso destacar a importância da cultura organizacional e a necessidade fortalecê-la, ou até mesmo revê-la e adaptá-la, no sentido de que esta esteja alinhada às estratégias da empresa. Do contrário, dificilmente qualquer planejamento se sustenta. Afinal, como já dizia a emblemática frase de Peter Drucker: “A cultura devora a estratégia no café da manhã”.

Tal atenção à questão da cultura organizacional deve-se principalmente ao aspecto do engajamento dos colaboradores em relação à empresa durante o trabalho remoto ou híbrido. Quanto mais a empresa envolver seus funcionários em suas decisões, quanto mais comprometidos eles estiverem em suas ações e em seu propósito, quanto mais próxima ela estiver dos colaboradores e disposta a atender a seus interesses, oferecendo os subsídios necessários para a melhor experiência de trabalho possível e, principalmente, quanto mais

ênfatizar os valores da organização para esse público, a tendência   que mais engajados seus profissionais sejam (César & Neves, 2020).

2.2 Endomarketing

Nessa estratégia voltada ao engajamento dos colaboradores, o público interno é visto como cliente, para o qual a empresa deve elaborar um plano de marketing, visando estimular sua motivação, fidelização, seu compromisso e engajamento para com a organização (Inkotte, 2000).

Desse modo, o endomarketing tem a função de aproximar organização e funcionários, para que estes sintam-se incentivados a se envolver mais profundamente com os objetivos e o propósito da empresa, por meio da criação de sistemas e benefícios para atender às necessidades dos colaboradores, estimulando, assim, uma relação saudável, produtiva e de longo prazo entre funcionário e empresa (Brum, 2020).

Ademais, isso favorece uma relação de troca entre cliente interno e empresa, na qual as ações de endomarketing devem ser vistas como investimento e geradoras de receita, incentivando os funcionários a proporem novas ideias, bem como melhorar seu desempenho e sua produtividade (Brum, 2005).

O endomarketing é um processo cujo foco   sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa a o para o mercado. Seu objetivo é facilitar e realizar trocas, construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações e assim integrar a noção de “cliente” nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviç os com produtividade pessoal e de processos. (Bekin, 1995, p. 40).

Assim, uma organização que tem clareza sobre tal cenário e adota estratégias de endomarketing de forma adequada tende a contar com funcionários mais engajados, contribuindo para a criação de um sentimento profundo de conexão do colaborador com a empresa, bem como para a identificação do profissional com o propósito da organização, incentivando que ele se disponha a oferecer mais de si nas ações da empregadora. Conseqüentemente, isso ajuda a estimular o crescimento da empresa, reter talentos, diminuir o *turnover* e permitir que ela se beneficie do marketing que a experiência satisfatória dos colaboradores pode propiciar   organização.

Considerando o contexto de trabalho que se impôs desde a pandemia da Covid-19, priorizando-se o trabalho híbrido – o qual ganhou a preferência da maior parte dos profissionais nos últimos anos – e aumentando-se a distância física entre pessoas e empresa, a comunicação interna apresenta-se como um mecanismo-chave para fomentar a relação funcionário-organização, tornando-se um importante ponto de conexão entre ambos. (Einwiller et al., 2021).

No ambiente organizacional, a comunicação interna surgiu da necessidade das empresas conversarem com seus colaboradores, especialmente num contexto em que a ausência de uma mensagem única, coerente e consistente traz o risco de uma crise de imagem, podendo até impactar diretamente nos resultados das organizações, evidenciando-se, assim, que o público interno é um dos atores mais importantes e de alta credibilidade no processo de comunicação corporativa (Cappellano & Neto, 2010).

Colaboradores mal-informados, insatisfeitos e desmotivados têm o potencial de causar graves danos à reputação e ao desempenho das empresas por serem capazes de expressar de forma autêntica, mais do que qualquer outro *stakeholder*, os aspectos negativos e gargalos da cultura organizacional de uma instituição (Bueno, 2005). No que seria mais fácil acreditar: em um anúncio da empresa informando seus cuidados e sua preocupação com a saúde e o bem-estar dos colaboradores, ou no relato de um funcionário revelando detalhes de sua rotina estressante e seu esgotamento físico, mental e emocional que resultaram em seu afastamento por causa da síndrome de burnout?

Assim, a comunicação interna tornou-se uma área estratégica, que vai muito além de informar os colaboradores dos acontecimentos e das decisões organizacionais. Atualmente, seu papel é muito mais formativo, ou seja, está ligado a como pessoas de diversos perfis constroem a realidade da empresa, por meio da forma que se comunicam e se enxergam, ou não, como membros ativos nesse processo; e se, de fato, veem sentido em sua atuação na organização.

Dessa forma, torna-se indispensável destinar atenção especial à complexidade e à diversidade da composição do público interno, suas diferenças culturais, étnicas e etárias; formações acadêmicas; bem como interesses pessoais e profissionais. Afinal, é por meio desse cenário que a organização vai criar sua identidade, sua cultura (Marchiori, 2008a). A comunicação torna-se mais eficaz quando tal multiplicidade de características e comportamentos é considerada, respeitando a individualidade e os interesses de cada grupo, o que impacta diretamente no engajamento dos colaboradores (Cappellano & Neto, 2010).

Assim, a comunicação informacional e a comunicação relacional, como recursos organizacionais, têm influência significativa no envolvimento dos funcionários com o trabalho. Enquanto a comunicação informacional influencia os colaboradores na aceitação das decisões

da empresa, a comunicação relacional exerce maior impacto sobre o comprometimento afetivo, que é o mais forte impulsionador do engajamento no trabalho.

Nesse contexto, é preciso apontar a importância do planejamento e da estruturação da comunicação interna, para que, de fato, os colaboradores atuem como representantes da organização e não sejam tratados como meros receptores passivos, lidando com práticas comunicativas que acontecem de cima para baixo, com base em uma comunicação voltada à transmissão unidirecional, o que vai na contramão do estímulo ao envolvimento e à postura ativa por parte do funcionário, como deve ser (Heide & Simonsson, 2021). Para que o engajamento se concretize, é preciso dar voz aos colaboradores, promovendo sua participação ativa nas ações e decisões da empresa, para que façam parte efetivamente das condutas da organização (Stirton & Lodge, 2001).

Seguindo nessa linha, a escuta ética nas organizações e sua influência na comunicação interna impactam diretamente os colaboradores. É de função estratégica ouvir os funcionários de forma ativa e empática, priorizando franqueza, ética e respeito, informando-lhes quais ações estão sendo realizadas com base em suas sugestões. Tal conduta tem o potencial de trazer o colaborador para perto da empresa, motivando-o a se engajar nos processos e a se comprometer não só com a sua atividade, mas com a missão e o propósito da organização (Neill, 2021).

No entanto, apesar da importância da escuta ética e ativa, as empresas nem sempre conferem a importância que essa ação demanda. Para muitos colaboradores, aspectos como a falta de desejo de ouvir da alta administração, a falta de tempo e a consequente falta de confiança dos funcionários em seus gestores atuam como bloqueios para a concretização de um processo de escuta eficaz (Neill, 2021).

Esse cenário torna-se ainda mais desafiador quando se refere à escuta ética e ativa no modelo de trabalho remoto, visto que a comunicação é realizada por meios on-line, muitas vezes trazendo dificuldades de compreender reações que seriam muito mais perceptíveis presencialmente, além da necessidade da realização de encontros mais curtos e assertivos. (Neill, 2021).

Daí a relevância do bom gerenciamento do relacionamento do colaborador com a empresa (*employee-organization relationship* – EOR), de modo que uma comunicação interna de alta qualidade influencia positivamente a EOR, trazendo grandes benefícios à organização. Assim, acredita-se que uma das melhores formas de gerenciar a EOR positivamente é por meio de ações que ajam estrategicamente sobre as necessidades dos funcionários, identificando os assuntos e as informações mais relevantes para eles, que sejam capazes de engajá-los e integrá-

los de modo ativo na tomada de decisão da organização. Em um contexto de crise e de mudança de modelo de trabalho, com grande presença do remoto, é importante que a comunicação com o funcionário seja constante e o mais próxima possível, sendo que a organização deve fornecer canais e recursos para comunicação e colaboração digital (Ecklebe & Löffler, 2021).

Essa dinâmica precisa ser bem gerida diante das dificuldades trazidas pelo trabalho remoto (dentre elas, o acúmulo de atividades fora do escopo de ação dos colaboradores) e a sua relação com uma comunicação interna ineficaz, o que pode contribuir para a exaustão física e emocional dos funcionários, causando estresse, ansiedade, esgotamento, insegurança e desmotivação. Em uma organização na qual a comunicação interna formal não é eficiente, boatos e ruídos – conhecidos como comunicação informal e os quais podem causar desconforto mental e emocional nos colaboradores – apresentam-se como a melhor fonte de informação sobre o que está acontecendo na empresa, já que a organização não exerce esse papel de maneira adequada (Puyod & Charoensukmongkol, 2021).

Nesse sentido, pode-se notar a relação intrínseca entre a comunicação interna e a satisfação com a comunicação percebida pelos colaboradores, e como isso é positivamente associado ao engajamento dos profissionais. Assim, um plano de comunicação eficaz, que exponha as informações de forma clara, direta e consistente, estimula os funcionários a se envolverem mais intensa e genuinamente com o trabalho e com a empresa (Tiwari & Lenka, 2019).

No entanto, para que essa relação entre comunicação interna e satisfação dos colaboradores funcione, ela precisa ter como base a confiança, por isso a importância da transparência por parte da organização, o que, em um modelo de trabalho híbrido, com grande influência do remoto e do distanciamento físico, torna-se um ponto de atenção ainda maior na relação empresa-funcionário. A comunicação organizacional transparente contribui para impulsionar o comprometimento dos colaboradores e elevar seu nível de engajamento. Quando há divulgação de informações verídicas e relevantes sobre as ações e decisões da organização – mostrando respeito e consideração pelos colaboradores e evidenciando que estes são parte do negócio –, envio de orientações precisas aos funcionários; *feedback* sincero sobre seu desempenho e incentivo ao compartilhamento de sugestões viáveis de melhoria, o envolvimento do profissional com o trabalho e com a organização tende a aumentar significativamente, estimulando seu engajamento (Jiang & Men, 2017).

A visão e o posicionamento da organização devem ser claros, precisos e devidamente comunicados aos funcionários no sentido de gerar confiança e ampliar a credibilidade da empresa em relação aos profissionais, especialmente em tempos em que o contato presencial e

os apelos sensoriais são limitados, tornando o envolvimento dos colaboradores ainda mais difícil (Matkin, 2016). Assim, a comunicação interna transparente e consistente é um fator decisivo no engajamento dos funcionários.

Isso posto, é possível notar os efeitos positivos dos esforços de comunicação interna simétrica no EOR, enfatizando uma relação mais horizontal entre alta gestão e funcionários. A comunicação simétrica desempenha um papel significativo na percepção e na avaliação dos colaboradores no que se refere ao que é um relacionamento de qualidade com a organização, contribuindo de forma relevante para um nível mais alto de engajamento dos funcionários (Kang & Sung, 2017).

Dessa forma, a eficiência da comunicação interna é um indicador importante de sucesso organizacional. Os valores gerados pela boa comunicação voltada aos colaboradores geralmente são orientados para o futuro, com potencial de gerar oportunidades de crescimento para a corporação. À medida que as empresas passaram a reconhecer a importância de funcionários envolvidos fortemente com o negócio – refletindo em resultados derivados de bom desempenho, inovação e produtividade –, o engajamento dos colaboradores emergiu como um conceito indispensável que afeta a eficácia e a competitividade organizacional (Kang & Sung, 2017).

Para suscitar o engajamento afetivo do colaborador, é necessário que ele de fato esteja envolvido e abrace o propósito da empresa. Para além da recompensa financeira – que traz o risco de criar laços fracos, vulneráveis e pouco efetivos –, os colaboradores precisam se sentir valorizados no campo profissional e pessoal, ver sentido no que fazem, estar realizados com suas contribuições e se sentir parte da identidade e das conquistas da organização.

Dessa forma, tratar os funcionários como clientes, conferindo atenção às suas necessidades, comunicando-se de forma adequada e oferecendo suporte para que sua jornada seja a melhor possível, tende a deixar as pessoas mais satisfeitas, envolvidas emocionalmente e engajadas em suas funções e no negócio para o qual trabalham (Berry, 1981). Assim, o endomarketing, tem como objetivo buscar entender os anseios dos colaboradores em sua atuação na empresa, estreitar o relacionamento com eles e desenvolver ações no sentido de agregar valor à sua experiência organizacional (*employee experience*), também conhecida como jornada do colaborador (Figura 1), por meio de uma vivência com a qual os funcionários se identifiquem e se sintam acolhidos, incluídos, integrados e representados pela empresa (Brum, 2020).

Figura 1

Jornada do colaborador



Fonte: elaborada pela autora. Baseada em Brum (2020)

Tal posicionamento tende a gerar um sentimento positivo nos profissionais em relação à empresa, bem como incentivar seu comprometimento com as atividades e contribuir para a melhoria de seu desempenho e produtividade, estimulando sua motivação e seu engajamento no cumprimento dos objetivos da corporação. Conseqüentemente, essa conduta com o público interno, além de melhorar o clima organizacional, reflete no ambiente externo, de modo que os consumidores finais possam ter acesso a produtos e serviços de melhor qualidade, favorecendo os resultados, a imagem e a reputação da marca não apenas para seu público-alvo, mas também para a sociedade de modo geral. Ou seja, empresas que se atentam às vontades e necessidades de seus colaboradores e buscam atendê-las provavelmente têm mais chance de contar clientes externos tão satisfeitos quanto os internos (Bekin, 2014).

Os funcionários sentem a necessidade de participar das decisões e de conhecer melhor a empresa para a qual trabalham. Isso mexe com a identidade cultural. A pessoa pensa e age conforme as influências e os fatores condicionadores do seu meio ambiente. Se um profissional é bem informado sobre o que acontece e interessa à sua empresa, ele sentirá que seu trabalho é respeitado e valorizado; conseqüentemente, seu desempenho e sua produtividade serão bem melhores. (Matos, 2009, p. 51).

Dessa forma, o relacionamento bem sucedido entre organização e funcionários está diretamente ligado às ações que a empresa realiza no sentido de estabelecer uma comunicação próxima e eficaz com o público interno, potencializando seus efeitos positivos por meio de técnicas e ferramentas estratégicas de endomarketing, as quais podem ter tanto apelo presencial

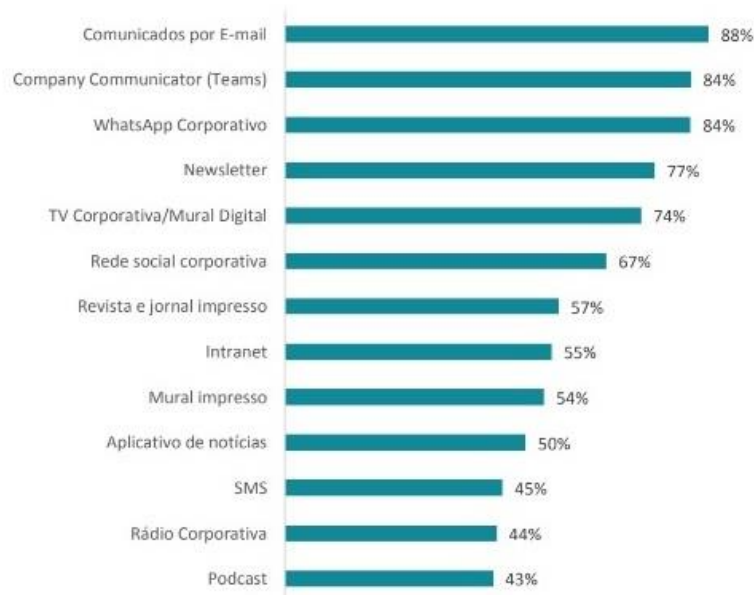
(como grupos de encontro, reuniões, murais, banners e jornais impressos) quanto remoto (como e-mails, vídeos, podcasts, intranet, *newsletters*, redes sociais corporativas, Whatsapp corporativo, aplicativos de notícias e informativos digitais) (Pereira, 2022).

Por isso, adotar diferentes meios digitais, com estratégias específicas e bem elaboradas para cada canal, pode contribuir para a aproximação entre colaborador e corporação e para o maior envolvimento dos profissionais em suas atividades e nas ações organizacionais. Mesmo atuando no modelo *home office*, com um planejamento assertivo e direcionado aos interesses dos funcionários, estes poderão se sentir mais engajados e próximos da empresa.

Como mostra a Figura 2, que consta na *Pesquisa tendências em comunicação interna*, realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), em 2022, os canais digitais de comunicação interna compõem a maior parte dos meios mais utilizados para se relacionar com os colaboradores. Além disso, é possível observar que tais canais vêm mostrando alto grau de efetividade, tendência que apresenta consonância com a preferência dos profissionais em adotar os modelos remoto e híbrido de trabalho, bem como os meios digitais de comunicação com as organizações.

Figura 2

Meios de comunicação interna mais usados nas empresas



Fonte: *Pesquisa tendências em comunicação interna* (Aberje, 2022)

Tal investimento, além de otimizar a comunicação dos funcionários com a empresa e com os demais profissionais, contribui para o engajamento dos colaboradores por meio da

percepção de que seu trabalho é valorizado pela empregadora, a qual lhes oferece a melhor estrutura para exercerem suas funções, especialmente quando estão distantes fisicamente da organização. Afinal, como diz a famosa frase de Marshal McLuhan: “O meio é a mensagem”.

De modo geral, avaliando-se o panorama do endomarketing nas empresas, percebe-se um movimento de transformação, com sinais de elaboração de estratégia e reconhecimento da alta gestão. Contudo, ainda se repete o modelo de ser uma área centralizadora e geradora de conteúdo. Por isso, seus principais desafios para o futuro estão relacionados a questões como líderes comunicadores, experiência do colaborador, luta contra a infociação (sobrecarga de informação) e divulgação da estratégia da empresa. Ao olhar os canais, há oportunidade de reduzir o excesso de informação, conferindo foco às narrativas que geram mais engajamento e transformação e simplifiquem a experiência dos colaboradores com esses meios – melhorando, intensificando ou implementando o que funciona e descontinuando o que não é efetivo (Aberje, 2022)

Nesse contexto, destaca-se a importância do papel do líder como facilitador e mediador da comunicação entre organização e colaboradores, representando em seu discurso e em suas atitudes a identidade, a missão, a visão, os valores e o propósito da empresa, além de demonstrar e reforçar como sua equipe pode se apropriar e vivenciar os conceitos difundidos pela corporação, ratificando a autenticidade e a credibilidade da organização. Na visão dos profissionais, seu líder personifica a empresa (Cappellano & Neto, 2010).

No entanto, para que o líder possa exercer sua função de formador de opinião com eficiência, há diversos aspectos que envolvem diretamente a empresa, como 1) a cultura organizacional: a transparência e a fluidez na comunicação devem partir da alta direção, caso contrário, esse gargalo irá repercutir nas demais lideranças e, conseqüentemente, em todos os profissionais da empresa; 2) o acesso à informação: o líder precisa ter prioridade e facilidade de acesso às informações relevantes para que possa estar sempre atualizado e ser um porta-voz eficaz no repasse informacional; 3) a relevância da comunicação: o líder precisa entender a importância de seu papel na comunicação da empresa com os colaboradores, reforçando a relação de confiança entre eles. Se a liderança não percebe os benefícios dessa conduta, dificilmente abraçará a causa e poderá até achar perda de tempo; e 4) a necessidade de capacitação: líderes podem ser tecnicamente competentes, mas nem sempre possuem a habilidade de se comunicar bem ou gerenciar pessoas. É preciso treiná-los no sentido de desenvolverem capacidades que contribuam para estimular o engajamento da equipe. Caso isso não seja feito, a tendência é que o envolvimento do time não seja suficiente para produzir melhores resultados. Isto é, mesmo que a equipe de comunicação interna da organização

estabeleça práticas e crie ações com elevado potencial de conexão com os colaboradores, eles dificilmente vão se engajar se a liderança não tiver uma relação próxima com a equipe, disseminar as informações de forma eficiente e implementar o *feedback* constante. É necessário que haja um trabalho conjunto (Cappellano & Neto, 2010).

Também é de suma importância destacar que tal conduta precisa estar em consonância com a cultura da empresa, com o que ela prega e como se posiciona, no sentido de evitar inconsistências, dissonâncias e tensões, o que pode gerar discrepância entre o que é conhecido, o que é dito e o que é feito (Heide & Simonsson, 2021).

Em um contexto de distância física – que deve se tornar permanente em diversas áreas, considerando a preferência da maior parte dos profissionais pelo sistema híbrido de trabalho –, se a cultura organizacional da empresa não estiver muito bem estruturada e for suficientemente forte, há risco de os colaboradores se afastarem ainda mais da corporação, de seus valores, objetivos, de sua missão e de seu propósito, tornando essa relação cada vez mais frágil, vulnerável e danosa para ambos os lados, mas em especial para a empresa.

2.3 Modelo de trabalho

Diante do cenário que se expôs na pandemia, o *home office* foi amplamente adotado em razão da necessidade de isolamento das pessoas. Tal formato de trabalho se expandiu e se consolidou, fazendo com que grande parte das organizações adotasse ao menos o modelo híbrido, que ganhou a preferência dos profissionais especialmente por causa dos benefícios que oferece, como anulação do tempo de deslocamento, flexibilidade de horários, maior disponibilidade para dedicação a projetos pessoais etc., como segue na Figura 3.

Figura 3

Benefícios do modelo híbrido



Fonte: pesquisa *Modelos de trabalho pós-pandemia: mais flexibilidade, empatia e produtividade*. PwC & PageGroup (2022).

No entanto, essa dinâmica de trabalho traz algumas questões adversas que precisam ser consideradas e discutidas no contexto atual, como o fato de que o *home office* pode trazer vantagens como comodidade, redução de custos, proteção e qualidade de vida, mas, por outro lado, pode aumentar o esgotamento físico e mental (Lizote, 2020).

Nessa mesma linha de raciocínio, é necessário colocar luz sobre a saúde mental dos colaboradores, enfatizando que, muitas vezes, dependendo da conduta da empresa, o modelo remoto expõe os funcionários a mais horas de trabalho do que para as quais foram contratados. Em diversos casos, por medo de perder o emprego, os colaboradores se sentem pressionados a abraçar o excesso de atividades, aumentando o estresse, a ansiedade e a depressão, bem como ampliando a sensação de incerteza e insegurança (Vieira & Nascimento, 2021).

Vale lembrar que esse cenário de trabalho remoto/híbrido só foi antecipado pelo contexto da crise da Covid-19. A pandemia acelerou tal processo, fazendo com que, em poucos meses, as empresas e as pessoas tivessem de lidar com uma grande e repentina transformação

digital, sendo que não estavam preparadas para isso (Randow, 2021). Daí a necessidade de, especialmente as organizações, desenvolverem estrutura e estratégias visando proporcionar uma boa experiência ao funcionário no modelo híbrido, priorizando a satisfação e o bem-estar dos colaboradores, o que é essencial para estimular seu comprometimento e engajamento, gerando, conseqüentemente, benefícios para a empresa.

Nesse contexto, muitas atividades que eram desenvolvidas presencialmente, com alto índice de interação entre as pessoas, agora acontecem, em grande medida, em um ambiente de comunicação eletrônica, o que diminui a relação interpessoal formal e informal, aumenta o isolamento e distancia o funcionário da empresa. Isso pode trazer incertezas e insegurança aos colaboradores no que se refere ao seu emprego, à estabilidade da organização e aos futuros acontecimentos, caso essas atividades não sejam bem conduzidas e não se estabeleça uma boa comunicação com os funcionários. Tal cenário tende a inibir a sensação de pertencimento dos colaboradores em relação à empresa, podendo desestimular seu engajamento e prejudicar seu bem-estar (Lizote, 2020).

Nesse sentido, considera-se interessante ressaltar a relevância da cultura, da simbologia, dos sentidos e dos vínculos que são potencializados presencialmente, em especial na perspectiva latino-americana. Por mais que experiências como *happy hour* on-line tentem simular a socialização, estas não conseguem gerar a mesma sensação das relações presenciais, que aconteciam com mais frequência no contexto pré-pandemia (Oliveira, 2021).

Outro ponto importante é a questão do pertencimento. Quando isolados, os profissionais podem até apresentar melhor concentração, foco e rendimento no trabalho, mas ao analisar suas relações sociais afetivas com os demais colaboradores, verifica-se o distanciamento e até a perda da percepção simbólica de pertencimento, o que pode gerar sentimentos de solidão, angústia, isolamento e distanciamento dos colegas de trabalho, prejudicando não só a saúde mental do colaborador, mas também seu desempenho profissional e sua capacidade de gerar resultados (Oliveira, 2021).

Lidar com esses desafios torna-se ainda mais complexo quando quase 67% dos profissionais no Brasil preferem trabalhar em *home office* ou no modelo híbrido, indo ao escritório, no máximo, duas vezes na semana. Quando se avalia pessoas nos cargos de gestão, esse percentual cai para 58%, ainda assim representando mais da metade dos gestores entrevistados pela PwC & PageGroup (2022). Ou seja, a prática do trabalho remoto reflete uma tendência que veio para ficar.

Assim, em um contexto de transformação digital acelerada, as empresas precisam se adaptar ao cenário exposto, no sentido de estimular o engajamento e o envolvimento dos

colaboradores. Para o modelo de trabalho híbrido ser bem-sucedido, as práticas on-line precisam ser exploradas de forma estratégica, ampla e eficiente, aproveitando o máximo de sua capacidade para a empresa se “manter no jogo” e engajar seus colaboradores, impactando fortemente o âmbito do trabalho. Nesse contexto, as plataformas e relações virtuais tornam-se essenciais para as organizações permanecerem próximas de seus funcionários, incentivarem o comprometimento e o engajamento dos profissionais e estimularem a internalização da cultura organizacional nos colaboradores, mesmo que estejam distantes fisicamente da empresa (Chanana & Sangeeta, 2020).

Dessa forma, as organizações precisam desenvolver estratégias capazes de impactar e gerar tais efeitos positivos nos profissionais, como atividades, programas, benefícios etc. Essas práticas de engajamento impulsionam a moral dos funcionários, os quais tendem a se sentir mais motivados, valorizados, envolvidos e comprometidos com a organização, especialmente por perceberem uma preocupação genuína da empresa com o seu bem-estar. Consequentemente, a tendência é que os colaboradores também apresentem melhor rendimento e resultados positivos para a organização.

3 METODOLOGIA

Tendo em vista o objetivo deste estudo, optou-se por adotar a pesquisa qualitativa exploratória, utilizando-se como principal ferramenta as entrevistas em profundidade e semiestruturadas.

Conduzimos pesquisas qualitativas porque um problema ou questão precisa ser explorado. Por sua vez, essa exploração é necessária devido à necessidade de estudar um grupo ou população, identificar variáveis que não podem ser medidas facilmente ou escutar vozes silenciadas. Também conduzimos pesquisas qualitativas porque precisamos de uma compreensão complexa e detalhada da questão. Esse detalhe só pode ser estabelecido falando diretamente com as pessoas, indo até suas casas ou locais de trabalho e possibilitando que contem histórias livres do que esperamos encontrar. (Creswell, 2014, p. 52).

Assim, elaborou-se um roteiro prévio para guiar as interações com os participantes da pesquisa, mas munindo-se de uma dinâmica flexível, de modo que tanto entrevistadora quanto entrevistados tiveram mais liberdade para explorar e aprofundar questões que contribuíssem para um estudo mais rico, embasado e com potenciais resultados que colaborem para possíveis melhorias na área de estudo. Tal processo permitiu aos participantes expor suas experiências, percepções e seus sentimentos, conseguindo compartilhar seus pontos de vistas com mais detalhes.

3.1 Amostra

Para analisar o tema proposto, escolheu-se como objeto de estudo empresas de grande porte, as quais sentiram de alguma forma os efeitos da pandemia e tiveram de adaptar seus processos, bem como adotar o modelo remoto e, posteriormente, híbrido de trabalho. No sentido de analisar o fenômeno sugerido da maneira mais ampla possível, optou-se pelo método de amostragem por saturação.

Ainda em relação ao objeto de estudo, foram selecionadas empresas de diversas áreas, com o objetivo de avaliar como o fenômeno alvo desta pesquisa ocorre em variados setores do mercado. Assim, os entrevistados escolhidos atuam em organizações que correspondem aos seguintes segmentos: varejo, transporte, financeiro, infraestrutura, alimentício, seguro e

educacional.

Para que fosse possível realizar a análise de forma coerente, optou-se por entrevistar funcionários de empresas com estruturas semelhantes, principalmente no que se refere ao seu tamanho e número de colaboradores. Foram selecionadas organizações de grande porte, que contam com mais de 5 mil funcionários e são consolidadas em seus setores. Tais escolhas baseiam-se no fato de que ao se comparar empregadores com características e universos similares, tende-se a obter resultados mais comparáveis, eficientes e esclarecedores sobre o tema proposto nesta pesquisa.

Quanto ao perfil dos participantes (Tabela 1), buscou-se convidar colaboradores que atuam em funções mais operacionais, em níveis de base – de estagiários a analistas –, os quais não ocupam cargos de liderança. Decidiu-se seguir por esse caminho, visto que quanto mais distantes os profissionais estão da alta gestão mais desafiadores se tornam a comunicação, o acesso a informações importantes – que corrobora o sentimento de pertencimento e envolvimento dos funcionários com a empresa –, o fortalecimento da cultura organizacional com esse público e, especialmente, o engajamento dos colaboradores com suas funções e com a empresa. Também buscou-se compor uma amostra diversa, com pessoas de perfis variados de raça, gênero, idade, orientação sexual, condições físicas e interesses pessoais e profissionais.

Tabela 1

Perfil dos entrevistados

	Cargo	Tipo de empresa	Origem da empresa	Tempo que está na empresa	Tempo de entrevista
Entrevistada 1	Analista contábil	Grande	Nacional	11 anos	2h e 36 min
Entrevistado 2	Analista de tecnologia da informação	Grande	Nacional	2,5 anos	2h e 24 min
Entrevistada 3	Analista de logística	Grande	Nacional	17 anos	2h e 15 min
Entrevistada 4	Secretária	Grande	Nacional	10 anos	3h e 03 min
Entrevistada 5	Analista de marketing	Grande	Multinacional	2,5 anos	3h e 41 min

Entrevistada 6	Assistente de marketing	Grande	Nacional	3,5 anos	2h e 21 min
Entrevistada 7	Analista de infraestrutura	Grande	Nacional	9 anos	2h e 52 min
Entrevistado 8	Analista comercial	Grande	Multinacional	3,5 anos	1h e 55 min
Entrevistada 9	Estagiária de <i>e-commerce</i>	Grande	Nacional	1,5 anos	2h e 33 min
Entrevistado 10	Analista de <i>business intelligence</i>	Grande	Nacional	5 anos	2h e 45 min
Entrevistado 11	Analista comercial	Grande	Multinacional	4,5 anos	2h e 47 min
Entrevistada 12	Analista administrativa	Grande	Nacional	11 anos	3h e 38 min
Entrevistado 13	Analista de investimentos	Grande	Nacional	8 anos	2h e 15 min
Entrevistado 14	Técnico de segurança do trabalho	Grande	Nacional	4 anos	2h e 17 min
Entrevistado 15	Assistente de tecnologia da informação	Grande	Nacional	3,5 anos	2h e 29 min

3.2 Coleta de dados

Por meio do método de amostragem por saturação, foram realizadas 15 entrevistas para extrair as informações necessárias para a análise. No sentido de explorar com riqueza a jornada do colaborador na organização, o roteiro, que consta no Anexo B, foi elaborado de modo a, primeiramente, buscar entender como a pessoa se sente trabalhando na empresa, o que a liga àquela organização e como é sua relação com o empregador. Posteriormente, procurou-se saber como é o endomarketing da empresa, como ela se comunica com o público interno e trata os colaboradores, e de que maneira isso influencia no engajamento deles. Por fim, considerando que a dinâmica do tema central da pesquisa é diretamente impactada pelo ambiente e pelo formato que o fenômeno acontece, avaliou-se ser necessário compreender como o modelo híbrido de trabalho pode interferir no engajamento dos funcionários.

Além disso, por se tratar de um tema delicado e visando deixar os participantes mais à

vontade para compartilhar as informações sobre suas experiências como colaboradores, optou-se por manter sua identidade e o nome da empresa onde trabalham em sigilo para preservá-los de qualquer situação que possa lhes gerar desconforto ou até prejudicá-los perante o empregador. As entrevistas foram realizadas de forma remota, em lugares fora do ambiente de trabalho dos participantes, para que tivessem mais liberdade para contar suas histórias e revelar detalhes sobre a organização onde atuam. As conversas ocorreram via software Zoom, tiveram seus áudios gravados (com o consentimento dos participantes) e foram realizadas com as câmeras de ambos ligadas, o que contribuiu fortemente para que a entrevistadora pudesse ver as expressões dos respondentes e captar seus sentimentos ao longo da conversa. Muitas vezes, tais expressões diziam e mostravam mais do que as próprias palavras dos participantes, enriquecendo a percepção e a análise do conteúdo pela pesquisadora.

No que se refere à condução das entrevistas, antes de começar as interações com o auxílio do roteiro, a pesquisadora dedicava alguns minutos para estabelecer uma conexão leve e, ao mesmo tempo, mais próxima dos participantes, explicando a dinâmica da conversa e buscando deixá-los seguros e relaxados para que pudessem compartilhar as informações mais importantes e sensíveis de suas vivências no ambiente de trabalho. A entrevistadora também destinou um tempo para explicar o tema da pesquisa, bem como o que é endomarketing e sua relação com o engajamento dos colaboradores, com exemplos práticos, visando estimular a memória dos respondentes em relação às suas experiências no dia a dia profissional e contribuir para estarem mais preparados para responder às perguntas. Tal processo resultou em aproximadamente 40 horas de gravação para análise de conteúdo, sendo estas decupadas e transcritas, provendo evidente riqueza de informações, já que a entrevista mais curta teve duração de 1h55 e a mais longa de 3h41, sendo possível captar muitos dados e detalhes sobre os principais aspectos da rotina das pessoas nas empresas.

3.3 Codificação e categorização de temas

Nas entrevistas, foi possível obter um grande volume de informações, assim como muita riqueza de detalhes sobre as experiências dos colaboradores e a dinâmica de funcionamento das empresas onde trabalham. Assim, a maior preocupação da pesquisadora foi adotar um método que permitisse analisar esse conteúdo de forma minuciosa, aproveitando e valorizando ao máximo as informações obtidas, para que trouxessem todos os *insights* e resultados encontrados nas entrevistas da melhor forma possível. Para atingir esse objetivo, considerou-se como melhor opção utilizar o software Atlas.Ti para selecionar, categorizar e compilar os dados. Assim,

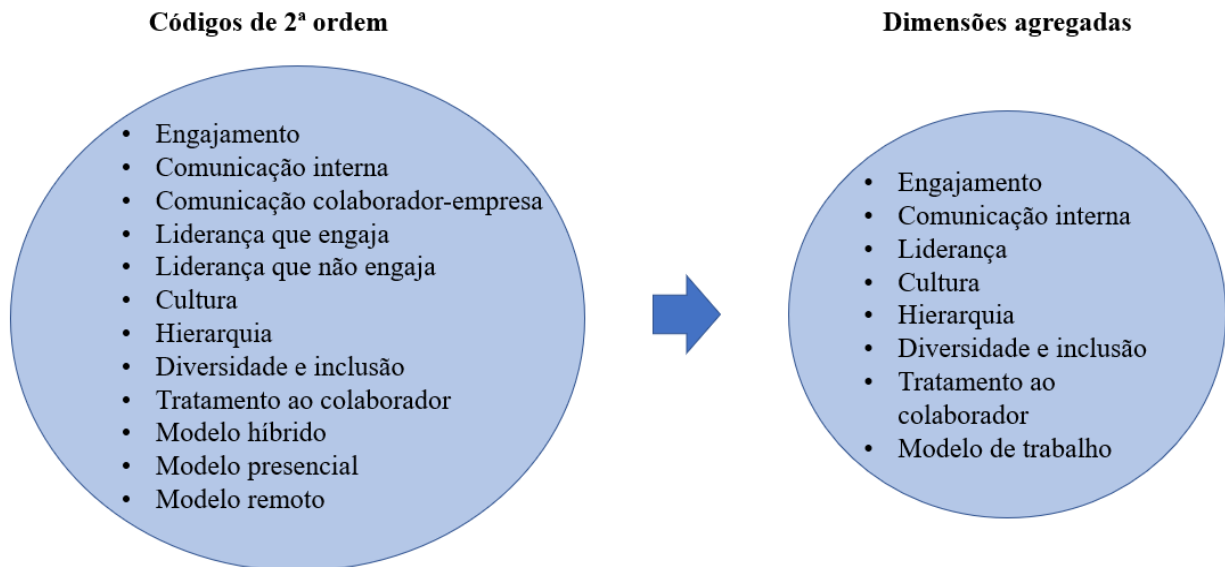
transferiu-se todas as entrevistas transcritas para o programa para que a análise do conteúdo fosse realizada.

Primeiramente, os temas foram categorizados de forma a criar o máximo possível de códigos para que nenhuma citação importante fosse descartada da análise. Para facilitar sua identificação, tais categorias foram caracterizadas e adjetivadas de modo a reforçar as ações realizadas e o contexto das experiências vividas pelos colaboradores, por exemplo: líder não repassa informações aos funcionários; empresa oferece canais de comunicação e incentiva os funcionários a se comunicarem com ela; falta de transparência da empresa; desalinhamento entre cultura e estratégia na organização, e assim por diante. Essa etapa visa identificar conceitos iniciais no conteúdo observado e agrupá-los em categorias, o que se chama de codificação aberta, por meio da criação de códigos de primeira ordem (Corley & Gioia, 2004). Assim, essa fase de análise detalhada resultou em um total de 105 categorias, as quais constam no Anexo A, em razão da grande quantidade de temas obtidos.

Posteriormente, buscou-se estabelecer relações entre os conceitos identificados na codificação aberta, compilando-os e distribuindo-os em 12 categorias de ordem superior, mais focadas e direcionadas ao tema central da pesquisa. São elas: engajamento, comunicação interna, comunicação colaborador-empresa, liderança que engaja, liderança que não engaja, cultura, hierarquia, diversidade e inclusão, tratamento ao colaborador, modelo híbrido, modelo presencial e modelo remoto. Realizou-se, assim, a codificação axial, que também pode ser nomeada de codificação de segunda ordem (Corley & Gioia, 2004).

Por fim, o processo detalhado acima conduziu as informações obtidas para 8 dimensões mais específicas, que compõem os pilares do tema principal e guiam o estudo (Corley & Gioia, 2004). São elas: engajamento, comunicação interna, liderança, cultura, hierarquia, diversidade e inclusão, tratamento ao colaborador e modelo de trabalho.

Assim, a Figura 4 ilustra a lógica de codificação axial e categorização adotada na pesquisa, no sentido de melhor identificar e analisar as informações coletadas para se chegar a resultados mais esclarecedores e significativos.

Figura 4*Codificação axial*

Fonte: elaborada pela autora

3.4 Materiais adicionais

A pesquisadora teve acesso a algumas peças de comunicação interna das empresas por meio dos entrevistados que nelas atuam. Esse conteúdo auxiliou no processo de análise das informações, no entanto não pôde ser compartilhado na pesquisa em razão do sigilo prometido aos participantes.

4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Baseando-se nos conceitos abordados anteriormente, as entrevistas trouxeram uma visão mais prática e aplicada, bem como os desafios e os dilemas da influência do endomarketing no engajamento dos colaboradores no modelo híbrido. Para tal análise, neste capítulo serão explorados os seguintes aspectos: engajamento; endomarketing (bem como seus pilares: comunicação interna, liderança, cultura, hierarquia, diversidade e inclusão, e tratamento aos colaboradores) e modelo de trabalho (híbrido, presencial e remoto).

4.1 Engajamento

Uma das principais questões que envolvem a relação colaborador-empresa é o que gera engajamento no funcionário a ponto de ele se envolver com a proposta da organização, comprometer-se por meio de atitudes com o crescimento dela, estar disposto a dedicar seu tempo e seu conhecimento no exercício de sua função e construir uma jornada profissional na empresa. Nesse sentido, nas entrevistas, buscou-se analisar os principais aspectos ligados ao engajamento dos colaboradores em relação às organizações onde atuam. Por exemplo: como o profissional se sente trabalhando na empresa, o que o liga àquela corporação e como é sua relação com o empregador.

Quando questionados sobre quais razões eram mais relevantes para justificar seu vínculo com a empresa, parte considerável (sete) dos colaboradores revelou ter uma relação predominantemente econômica/financeira com a organização, sendo um dos principais motivos para permanecerem nela. “O que me liga à empresa é a questão econômica/financeira e o medo de não encontrar no mercado o mínimo que eu tenho aqui”. (Entrevistada 1).

Outro ponto que também mostrou ter importante influência na decisão de três funcionários foi a dimensão, a relevância e a solidez da empresa na qual trabalham, permitindo terem mais segurança e *status*: “Também contam muito a estabilidade e a segurança que ela me dá, além do *status*, por ser uma empresa grande e reconhecida”. (Entrevistada 1).

É uma empresa muito estável e confiável. Não corro o risco de ter um corte de repente, como em uma *startup*; isso não acontece lá. Tem regras e normas que a empresa faz com que os gestores sigam, além de termos *feedbacks* constantes. Você tem mais segurança e isso é importante para mim. (Entrevistado 10).

Claro, existe a questão do *status*. Tenho a possibilidade de trabalhar em uma marca grande e isso é muito bom, não só para que eu seja reconhecida, mas também para me sentir profissionalmente capaz de estar numa marca muito grande e com uma ótima equipe. É mais uma autoafirmação de: “Olha, eu consegui essa vaga, que foi muito disputada, e sou uma profissional que não precisa ter a síndrome do impostor”. (Entrevistada 5).

Além disso, o fator emocional/afetivo também apareceu como um importante fator de engajamento para quatro colaboradores se manterem na empresa, especialmente em razão da sensação de reconhecimento que criaram pela organização e por se sentirem valorizados por ela, fazendo-os estabelecer laços mais sólidos com a corporação e até mesmo recusar propostas financeiramente mais atrativas para continuarem vinculados ao atual no empregador, que proporciona um ambiente de trabalho mais leve e saudável.

Recentemente fui sondado por uma empresa para ganhar o dobro do que ganho hoje. Abri a proposta para o meu chefe: “Surgiu essa oportunidade, não quero sair daqui, mas o fator financeiro está pesando muito para mim”. Ele falou: “Deixa eu ver o que a gente pode fazer para você ficar”. Em três dias me enviaram uma contraproposta com um aumento de 20%. “Isso é o máximo que a gente consegue fazer. Vai ficar bem longe do que estão te ofertando, mas entenda como um esforço grande da empresa para que você continue aqui”. Fiquei; mesmo recebendo 80% a menos do que eu ganharia no outro emprego. Com certeza, o afeto que criei pela empresa, por colocar as pessoas como prioridade no negócio, foi decisivo na minha escolha. Quero ter paz de espírito e saúde mental e física em um local de trabalho saudável. (Entrevistado 11).

Financeiramente, existem propostas mais vantajosas. Mas aqui temos um bom clima de trabalho; faz o dia a dia ser mais saudável, leve. Isso cria esse lado sentimental, o que para mim conta muito. Então, junta o emocional, o clima agradável e a estabilidade, a régua para aceitar uma nova proposta se torna bem mais alta. (Entrevistado 10).

Nesse sentido, três dos entrevistados afirmaram ter uma relação afetiva/emocional com a empresa onde atuam antes mesmo de serem contratados por ela. Os principais motivos sinalizados foram: 1) pessoas conhecidas pelos participantes já haviam trabalhado nessas organizações e relataram ter vivenciado uma boa experiência como colaboradores; 2) os

respondentes serem ou já terem sido clientes da empresa e gostarem do atendimento; e 3) os entrevistados terem uma memória afetiva com a marca. “Minha conexão com a marca é muito forte, desde criança. Era o ‘Se você se comportar bem vai ganhar isso’. Tenho essa ligação emocional com a empresa”. (Entrevistada 5). Também é interessante observar que as percepções positivas dos participantes em relação às empresas onde hoje trabalham foi reafirmada.

Sou encantado pela empresa enquanto imagem, enquanto marca. Já era fã quando fui cliente. Pensava: “Nossa, se um dia eu conseguisse trabalhar lá seria legal”. E realmente é, tenho uma impressão muito positiva da empresa, um lado emocional forte. (Entrevistado 10).

Eu queria entrar na empresa há muitos anos, porque tenho amigos que já trabalharam lá e sempre falaram muito bem dela. E quando você entra, é isso mesmo, esse negócio do sangue [cor que representa a empresa], de: “Aqui, eu defendo a empresa”. Gosto muito de trabalhar lá. (Entrevistada 4).

Ademais, acreditar na causa e se identificar com o propósito da organização demonstrou ter papel relevante na construção e na continuidade do engajamento dos colaboradores com suas atividades, sua função e com a empresa. “Eu preciso ver propósito no que estou fazendo. E aqui eu vejo o propósito de criar momentos especiais para pessoas de todas as classes e tipos. Isso me satisfaz profissionalmente”. (Entrevistada 5).

Acredito muito no que a empresa entrega e admiro como ela é humana com seus funcionários e clientes. Claro, tem toda uma questão estratégica e financeira, assim como em qualquer negócio, mas acredito no que ela faz e me identifico bastante. (Entrevistada 4).

É algo que gosto e acredito. Tem grande impacto e retorno para a sociedade. Ela prega muito o bom atendimento e relacionamento, além do compromisso de prestar um serviço eficiente. Acho isso muito legal e me faz sentir mais motivada a fazer o melhor. (Entrevistada 7).

Vejo o quanto a empresa é capaz de nos engajar no que ela acredita. Não só porque também sou cliente e sei que o atendimento é bom, mas porque vejo isso acontecer

internamente, inclusive comigo. Ela tem a preocupação de sempre fazer o melhor e é nítido como as pessoas abraçam a ideia. (Entrevistado 13).

Outros fatores ligados às atividades do dia a dia, como ter autonomia e liberdade para realizar as funções, bom clima de trabalho e perspectivas de desenvolvimento profissional, como oportunidade de crescimento na empresa, também se mostraram relevantes para os entrevistados. "Gosto muito da autonomia e da liberdade que tenho para me organizar, para fazer as minhas atividades. Não tem ninguém me cobrando e consigo definir as prioridades das minhas tarefas". (Entrevistada 6). "É uma empresa muito dinâmica, que foca no crescimento. Já tive a oportunidades de evoluir lá e acho que ainda tenho espaço para crescer". (Entrevistada 7).

Uma das coisas que mais gosto é ter portas abertas para eu fazer o que quiser. Claro, tem uma rotina, tem um norte. Mas eu posso criar muita coisa. Vai muito de cada um, né? Conheço gente que prefere ter a rotina, bater o ponto e ir embora. Eu sempre penso em melhorar as coisas. E tenho carta branca para sugerir e fazer acontecer. (Entrevistado 13).

Já estive em empresas que falavam que tinha a possibilidade de progredir na carreira, mudar de cargo... Mas, no fim das contas, não tinha nada disso. Aqui, eu vi que é diferente e acaba me motivando a ficar. O ambiente de trabalho é bom. A equipe é quase a mesma desde que eu entrei. As pessoas geralmente ficam lá por bastante tempo. (Entrevistado 2).

Tem um bom clima; traz a sensação de ser um bom ambiente para se estar. Todo temos a preocupação de manter um bom relacionamento com os colegas e com outras áreas; é um lema de sempre atender o outro com excelência, da melhor forma possível; tanto o cliente externo quanto os demais funcionários. (Entrevistado 10).

Por outro lado, percebe-se que funcionários que demonstraram trabalhar na empresa por razões majoritariamente econômico-financeiras – em que nome, porte, *status* e solidez da organização têm grande importância para os entrevistados – revelaram não se sentir ligados afetivamente à companhia, mesmo quando questionados sobre como se sentiam em relação a esse aspecto. "Não me sinto emocionalmente ligada à empresa". (Entrevistada 1). "Estou lá

porque preciso pagar os boletos. Se outra empresa me oferecer uma proposta melhor, não penso duas vezes”. (Entrevistado 8).

Assim, tais situações denotam um envolvimento frágil e volátil dos colaboradores com a empresa, visto que, desconsiderando fatores que proporcionam vantagens financeiras, de *status* e de estabilidade, os funcionários não demonstram ter fortes vínculos com a organização e nem valorizar aspectos como: admiração pelas ações e conquistas da companhia, desenvolvimento de laços emocionais em relação a ela ou identificação com o propósito da empresa (alguns nem mesmo sabem a missão, visão e os valores do empregador), traduzindo-se em um engajamento fraco do trabalhador para com o empregador.

Desde quando entrei [na empresa], percebo que não vou e nem quero crescer lá. Não tem muito *fit* cultural comigo. A empresa não tem um propósito definido, ou pelo menos não é claro para nós; nem no site tem. Me identifico com poucas coisas, como o fato de ela ter produtos de qualidade e ser uma empresa B, certificada, mas não que isso me dê orgulho. Na verdade, eu nunca tive orgulho de trabalhar lá; ninguém tem. (Entrevistado 8).

Por ser uma companhia muito estável e segura, quase não tem movimentação de cargos. É comum as pessoas ficarem lá por muitos anos. Então, a progressão de carreira é muito mais demorada do que ir para o mercado. Mas eu só iria se encontrasse alguma empresa que me dê a mesma experiência, estabilidade e segurança, com um salário mais atrativo e possibilidade de crescimento mais rápido. (Entrevistado 10).

Dessa forma, na Tabela 2, baseando-se nas falas dos entrevistados, é possível identificar elementos capazes de favorecer ou desestimular o engajamento dos colaboradores no que diz respeito ao que os conectam mais fortemente à organização, ao que estimula seu comprometimento com ela, a como se sentem atuando na empresa e a como é sua relação com o empregador. Analisando os depoimentos, sugere-se que aspectos ligados à relação afetiva/emocional com a organização, ao propósito dela, ao clima de trabalho, à autonomia, à estabilidade e às oportunidades de crescimento profissional que ela oferece exercem influência positiva no engajamento dos funcionários, fortalecendo o seu comprometimento e os incentivando a criar vínculos mais firmes, consistentes e duradouros com a empresa.

Do outro lado, conexões estabelecidas predominantemente por motivos econômico/financeiros indicam uma relação mais frágil e volátil dos colaboradores com

empresa, não gerando um engajamento tão eficiente quanto os fatores anteriormente apresentados. Falta de crescimento profissional e não identificação com a cultura da empresa também apareceram como pontos desfavoráveis no engajamento dos funcionários.

Tabela 2

Engajamento

Fatores que contribuem para o engajamento dos colaboradores	Fatores que dificultam o engajamento dos colaboradores
<ul style="list-style-type: none"> • Relação afetiva/emocional; • Relação por propósito; • Relação por estabilidade, <i>status</i> e tamanho da empresa; • Relação por bom clima de trabalho, autonomia/liberdade e crescimento profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relação econômica/financeira; • Falta de crescimento profissional; • Falta de identificação com a cultura organizacional.

4.2 Endomarketing

Como foi explicado anteriormente, considerando que o endomarketing consiste em como a empresa realiza o seu marketing para os colaboradores que nela atuam, com o intuito de propiciar uma boa jornada e experiência aos funcionários para que de fato estejam envolvidos e comprometidos com suas funções e com a organização, pode-se considerar que diversos aspectos ligados às crenças e às práticas da empresa influenciam no engajamento do público interno. Assim, baseando-se nos principais conceitos do tema e no conteúdo explorado ao longo das entrevistas, abaixo serão abordados os pontos de maior relevância e influência na vida profissional dos participantes quanto ao endomarketing: comunicação interna, liderança, cultura, hierarquia, diversidade e inclusão, e tratamento aos colaboradores.

4.2.1 Comunicação interna

Para que a empresa possa transmitir o cerne de sua cultura, bem como construir uma relação próxima e eficaz com seus colaboradores, mostrando a importância deles para a

organização, é preciso que ela invista em uma boa estrutura e estratégia de comunicação interna. Alguns fatores são primordiais para que esse pilar do endomarketing consiga performar de maneira eficiente e resultar em benefícios para a empresa e o funcionário. Um deles é a diversidade de meios de comunicação da qual a organização dispõe e se eles são utilizados em todo o seu potencial.

Cinco entrevistados afirmaram que não estão satisfeitos com a forma como a empresa se comunica com eles, sendo que, na maioria das vezes, recebem apenas e-mails marketing com informações pontuais por conveniência ou necessidade de resultados da organização.

A comunicação é totalmente falha, praticamente inexistente; só acontece quando é muito necessário. Eles mostram essa falta de consideração com a gente até em coisas pequenas, como avisar se a gente vai trabalhar presencial ou não. E ainda deixam para a última hora. A comunicação da empresa é basicamente de gestor para funcionário. Para isso mudar um pouco, tomamos a iniciativa de montar *newsletters* com as principais informações das áreas e da empresa e enviar esporadicamente para manter todo mundo informado. Não tem uma área para isso. Não é nossa função, mas estamos nos virando. (Entrevistada 6).

A comunicação interna é muito malfeita. Informal e nada institucional. Quando é conveniente para a diretoria, eles soltam um e-mail marketing com interesse em resultado. Na época de fazer o orçamento, ela fala de comportamentos de ambição, porque precisa de um crescimento alto. Além disso, tem um grupo de WhatsApp que o RH ou o diretor usam para colocar informações. No fim, o diretor usa isso mais para cobrar as pessoas do que para fazer marketing. Humilha, dá bronca, expõe os funcionários para todo mundo... A comunicação não conecta a gente com a empresa; não tem nenhuma estratégia. No auge da pandemia, isso trazia muita insegurança, principalmente para as pessoas que estavam mais longe. Por exemplo, no meu time tinha uma pessoa que sempre achava que ia ser mandada embora quando o chefe ligava para ela. (Entrevistado 8).

Outro aspecto essencial para que a comunicação interna exerça seu papel com excelência é a estratégia. Isto é, a definição, o planejamento e a dinâmica de divulgação do conteúdo para que ele chegue aos colaboradores e os influencie da forma mais eficaz possível, potencializando os resultados positivos quanto ao engajamento dos funcionários.

Eles colocam todos os eventos na nossa agenda do mês e mandam um e-mail reforçando quais ações vão ter. Nem sempre dá para participar de tudo, mas é possível se planejar. *Lives*, vídeos, podcasts... Tem muita coisa. Eles nos enviam desde tudo o que está acontecendo na empresa até dicas de saúde, palestras, treinamentos... E geralmente o conteúdo sai em vários meios, para reforçar e não esquecermos. Gosto muito dos conteúdos e acompanho sempre que posso. (Entrevistado 2).

Por mais que a empresa conte com diversidade de meios e tenha consciência da importância dessas ferramentas para se comunicar com o público interno, de nada adianta se o uso delas for indiscriminado, sem planejamento e integração entre os meios, o conteúdo for irrelevante para os colaboradores e as informações não chegam facilmente aos funcionários.

Eles têm *lives* em excesso. São temas interessantes, mas como fazem é impraticável. Temos que trabalhar também. Você acaba se sentindo até mal por não conseguir ver tudo o que gostaria. Precisa ser mais bem planejado e ter equilíbrio com a agenda dos colaboradores. Esses dias lançaram um projeto com uma *live* de quatro horas, com conteúdo que não fazia parte da nossa rotina e coisas que a gente já sabia, tomando o tempo de outras atividades importantes. Você não consegue se programar porque mandam o convite com dois dias de antecedência. Vira um excesso de coisas feitas em cima da hora. Se torna cansativo, chato, não agrega e é uma perda de tempo. Algo que é para engajar acaba tendo efeito contrário. (Entrevistada 7).

Usamos Teams, WhatsApp corporativo (que as pessoas podem mandar sugestões de pauta, foto delas), mural digital (com campanhas), rede social corporativa (mas o engajamento é baixíssimo porque eles só falam disso no dia da integração, quando você entra). Tem uma intranet bem *vintage*, pobrezinha, com poucos espaços para interação e um conteúdo nada atrativo. (Entrevistada 5).

Um dos participantes ressaltou a força que essas ações de comunicação têm na empresa, desde o início da pandemia, fazendo parte da cultura mais direcionada ao bem-estar das pessoas:

No meio do expediente, um monte de coisas para resolver, precisando de resultado, e eles fazem show de *stand up*, *live* com dicas viagem (que todo mundo adora)... O RH

tem tanta autonomia na empresa, tanta força, que não tem gestor que reclame. (Entrevistado 11).

Outro aspecto que se mostrou relevante para gerar engajamento nos funcionários é o fato de eles terem suas histórias e conquistas, tanto pessoais como profissionais, compartilhadas nos meios de comunicação interna da empresa. Quatro entrevistados revelaram já terem ilustrado ou sido personagens de conteúdos publicados ou transmitidos pela organização onde trabalham, afirmando que se sentiram mais reconhecidos, representados e com ganho na sensação de pertencimento em relação à empresa.

A empresa estava passando por um cenário de dificuldade e me pegou como exemplo positivo para fazer uma matéria para a revista interna. Contou um pouco da minha história, que vim de família humilde, estudei em escola pública e fui superando os obstáculos, sempre com perspectivas positivas, assim como a empresa estava fazendo naquele momento. Conectou a minha história com a dela. A reportagem ficou gigante, quatro páginas. Fiquei muito feliz de, talvez, motivar alguém. Colocaram fotos, reconhecimentos que recebi na empresa... Quando foi publicada, o pessoal veio falar comigo: “Que legal! Não sabia da sua história”. Me senti mais próximo, parte da empresa mesmo. Motivado e reconhecido também. (Entrevistado 11).

Já saí em algumas *newsletters* da empresa. Na verdade, acontece com alguma frequência. Dá um orgulho e a sensação de: “A empresa inteira está vendo que fui eu que fiz...”. É um reconhecimento legal e isso me faz sentir mais engajada com a marca e com a empresa. (Entrevistada 5).

Um tempo atrás, chamaram as pessoas que mais acessaram a plataforma de cursos da empresa para ser destaque do mês. Conteí um pouco da minha experiência e apareceu na comunicação interna com uma foto. Foi muito bom, me senti mais engajada. Acho que eu tinha muito esse sentimento de não me sentir parte, mas dessa vez eu me senti. (Entrevistada 1).

Nesse sentido, quanto melhor for a comunicação da empresa com os colaboradores, maior será a possibilidade de engajá-los de forma autêntica e consistente, favorecendo a sensação de pertencimento nos funcionários.

Por outro lado, durante as entrevistas, percebeu-se que as empresas nem sempre compartilham suas informações com os colaboradores – em especial, aqueles que ocupam cargos de base –, nem mesmo os dados que são necessários para que estes realizem suas funções.

Eu trabalhava em uma área em que passávamos as informações para RI enviar para o mercado. Só que muitas informações técnicas importantes, que eram parte do nosso trabalho, não vinham para nós; sabíamos apenas depois pelo próprio mercado ou pela mídia. Muitas coisas ficam restritas à gerência, à diretoria, não chega para a gente. Por que não falar? Precisamos disso para o nosso trabalho, não é por querer saber. (Entrevistada 1).

Sabemos do lançamento de coleção ao mesmo tempo que o público, quando as peças chegam na loja ou no site. Não tem uma apresentação para conhecermos os produtos e os vendedores não têm treinamento. Criar uma coleção da marca e as pessoas envolvidas, que estão na linha de frente, não saberem nem o que vai para a loja é um descaso enorme. Não precisam nos dar os produtos, mas precisamos conhecer para planejar as ações. (Entrevistada 6).

Do mesmo modo, priorizar o público interno ao comunicar o que acontece na empresa, bem como ao divulgar as condutas e decisões da organização, é essencial para estabelecer uma relação de confiança com os colaboradores, mostrando respeito e consideração por eles. Além de valorizar, incluir e envolver o funcionário na dinâmica da organização, tais ações também têm o potencial de inibir rumores e ruídos de comunicação, diminuindo a força da chamada rádio peão, ou seja, a propagação de informações duvidosas, fatos distorcidos e até inverdades no ambiente corporativo.

Se acontece alguma coisa e sai na mídia com uma repercussão maior, recebemos uma comunicação dizendo o que houve, mas só depois que todo mundo já sabe; somos os últimos a saber. Muitas coisas são escondidas de nós e a gerência só vem falar com a gente quando vaza algo (a rádio peão é forte), porque aí não tem mais jeito, tem que nos contar. Mas se dá para passar despercebido, eles não falam, não há transparência. Ela só comunica o que realmente precisa ou quer. (Entrevistada 1).

Quando a ausência de comunicação se traduz em falta de transparência, reforçada por atos que promovem a desigualdade, a inferioridade, o desrespeito e a injustiça em relação aos colaboradores, tende-se a reduzir consideravelmente as possibilidades de engajamento desses trabalhadores, distanciando-os da organização e podendo impactar em seu comprometimento, engajamento e sua produtividade. Essas ações são capazes de prejudicar a imagem da corporação – não só perante os funcionários, mas também externamente, caso tais situações se tornem de conhecimento público –, bem como sua reputação, credibilidade e até mesmo colocar sua idoneidade em dúvida.

Lá existe uma noção de injustiça para algumas coisas que os critérios são vagos. Por exemplo, essa semana teve um evento para influenciadores, para 100 pessoas, o lançamento de um produto. Meia dúzia de pessoas da empresa recebeu o convite. O critério para definir quem participaria foi: funcionários que estavam envolvidos na campanha. Chegando lá, vi gente de outras áreas. Pensei: “Mas ele está aqui só porque é gerente? Chamam a alta gestão, mas e quem está embaixo e se matou para fazer o evento, por que não está?”. E sinto em conversas de corredor que existe esse senso de: “Ah, eles não chamam a gente para isso”. (Entrevistada 5).

Teve outro festival grande que sortearam alguns ingressos para nós, mas muitos ficaram na mão de diretor, de filho de diretor. Aí as pessoas veem as fotos nas mídias sociais – senão ninguém saberia – e dizem: “O fulano foi com a mulher e os dois filhos no evento, mas não tinha ingresso para a área”. As pessoas ficam com um eterno senso de “sou injustiçada” e outras de “sei que vou porque sou gestor e sempre me chamam”. Minha sensação: “esse é amigo do fulano, por isso ele vai”. Sabemos que os diretores não deixarão de ganhar ingresso, isso não vai mudar, mas pelo menos mostra o critério que foi usado. Assim, diminui a sensação de injustiça. (Entrevistada 5).

Não existe transparência. Nunca sabemos quais são os critérios para as coisas. Tem pessoas específicas que viajam quatro vezes por ano para a sede, no exterior, com o dinheiro da empresa. Sempre as mesmas pessoas, às vezes sem motivo para irem. A gente ver tudo isso é bem chato, né? Outra discrepância é uma gerente não ter cartão corporativo enquanto a outra tem dois desde que era coordenadora. Quando essa gerente que não tem precisa usar o cartão, ela pede emprestado para a que tem. (Entrevistada 6).

Na volta para o presencial, ninguém nos informou o porquê da decisão. Diz a rádio peão

que foi uma birra do presidente, que um dia chegou na empresa não achou algumas pessoas e mandou todo mundo voltar. Ninguém sabia para qual prédio ir. Não vem um comunicado falando nada. Para onde a gente vai? Como é que vai ser? Será que eu vou ser demitida? Vai aumentando a ansiedade, a insegurança. Muitas lojas fecharam e o pessoal já foi se movimentando para ir embora da empresa porque tiveram medo de ser demitidos. Não ficaram claros os critérios de quem continuaria e quem iria embora. Eles poderiam comentar mais sobre essa reorganização da empresa. Ficou muito no escuro. (Entrevistada 1).

Por outro lado, empresas que fazem questão de se comunicar de forma eficaz com seu público interno, incluindo e envolvendo os colaboradores em seus processos e suas estratégias, compartilhando inclusive informações sigilosas e construindo uma relação de confiança com eles, têm suas ações reconhecidas e citadas com orgulho pelos funcionários, que demonstram enxergar grande valor na empresa e em suas condutas.

O CEO tem um canal de comunicação interna global. Tudo o que ele faz, avisa a gente primeiro. Por exemplo, vai comprar uma marca no Irã, mesmo que isso não impacte em nada na nossa vida, ele manda um e-mail: “Pessoal, avisando em primeira mão para vocês, informação sigilosa, não vazem. Compramos a marca XYZ, no Irã, que fabrica tal produto. Vai ser importante para nós por isso...”. Dá para sentir que ele realmente quer que a gente faça parte do que está acontecendo na empresa, o que é ótimo, porque nos faz sentir parte de tudo aquilo. (Entrevistado 11).

A questão da compra da empresa deixou todos com medo e incerteza no início. Mas ela tem se comunicado bem para amenizar isso. Logo que foi anunciada, teve uma *live* com os executivos para falar sobre o assunto, quais seriam os próximos passos, a transição e que não terá demissões, que é o medo das pessoas. Isso acaba nos acalmando. (Entrevistada 4).

Antigamente, se tivesse alguma alteração ou mudança de estrutura, eles só falariam depois que estivesse tudo definido. Hoje não, eles vão nos atualizando: “Pessoal, estamos aqui; evoluímos nisso; já definimos aquilo”. Isso, para mim, faz toda diferença. É outro nível de consideração com os funcionários. (Entrevistada 7).

4.2.1.1 Comunicação colaborador-empresa

Considerando que a comunicação é uma via de mão dupla, assim como a empresa precisa estabelecer um relacionamento eficaz e transparente com os colaboradores, compartilhando suas informações e permitindo que as pessoas se sintam, de fato, parte do negócio, os funcionários também precisam ter espaço e canal aberto para se comunicarem com a organização, de modo que possam informar suas necessidades, vontades, fazer sugestões e realizar denúncias. Perceber que a empresa está disposta a ouvir e se importa genuinamente com as demandas dos colaboradores é primordial para despertar e manter o engajamento do público interno.

Mensalmente, respondemos a uma *survey* e temos um *call* em que eles respondem às questões dos funcionários. Você pode fazer o comentário de forma anônima ou se identificar. E acho que eles até pecam pelo excesso; são atenciosos demais. Por exemplo, esses dias um homem queria uma máquina de café supertop no seu andar, sendo que é só descer um lance de escadas para pegar. Por terem essa característica maternalista, sempre querem ouvir nossa opinião e são muito solícitos: “Pessoal, a gente vai estudar a situação para trazer uma solução”. Até deixa as pessoas mal-acostumadas. A forma como ela se comunica e tenta atender à maior parte das demandas é muito bacana. As pessoas amam isso lá. (Entrevistado 11).

Toda semana tem uma *live* sobre as atualizações da empresa em que podemos tirar dúvidas ou dar sugestões (anonimamente ou não). Além disso, tem os canais para fazer denúncias, tanto na intranet, quanto por e-mail. Outra coisa legal é que eles sempre nos retornam. Uma vez pedi para visitar o centro de distribuição. Eles não deram o retorno na reunião, mas no outro dia já me responderam com a informação. (Entrevistado 2).

Eles têm um canal confidencial para denunciar assédio, roubo, suborno, questões de *compliance* no geral. E sempre nos incentivam a usar. Também deixam muito claro que realmente é confidencial, pois é um terceiro que cuida. A empresa passa essa segurança para nós. (Entrevistada 7).

Em contraponto ao último relato, nove participantes afirmaram não se sentir à vontade para realizar denúncias pelo fato de terem receio de que as informações não sejam

mantidas em sigilo, podendo sofrer algum tipo de exposição ou represália. Em algumas situações, a empresa nem mesmo possui área de *compliance*, governança ou canais específicos para tais fins. Esses entrevistados também revelaram que as organizações em que trabalham não demonstram ter interesse em ouvi-los e geralmente não são solícitos com as suas demandas.

Tem a ouvidoria interna. Eles até nos incentivam a mandar opiniões, fazer denúncias, mas não me sinto à vontade nem segura para isso. Até hoje, penso em ligar lá para falar do abuso que sofri [ameaça de ser demitida por engravidar], mas fico com receio. Será mesmo que eu não vou ser descoberta? Eles dizem que é confidencial, mas a gente vê que, pela cultura, as pessoas têm medo de falar. “A empresa consegue rastrear meu ID, é fácil me identificar”. Meu gerente vai tomar café com a diretora da ouvidoria. Como vou confiar? (Entrevistada 1).

Todas as empresas em que trabalhei tinham *hotline*, um canal de comunicação que podíamos falar com a empresa. Lá não existe isso, e sentimos falta, mas eles não querem nem saber. Se você fizer qualquer reclamação ou dar alguma sugestão, eles cortam e ainda te dão esporro. Não é que não me sinto à vontade para falar; eu nem sinto vontade de falar, entendeu? Por ser uma cultura de autoridade, é tipo: “Eu mando e vocês obedecem. Trabalha e não enche o meu saco, porque eu estou te pagando. Se você não quiser, tem outro para entrar no seu lugar”. (Entrevistado 8).

A última *live* que tivemos com o presidente, disseram para enviar nossas perguntas pelo *chat*. O pessoal estava meio bravo porque tinha voltado ao presencial e havia vários problemas e descontentamentos. Os corajosos anônimos fizeram as perguntas. Ele falou: “Vamos responder às perguntas no fim”. Apresentou a loja que estava sendo inaugurada e acabou a *live*. Ficamos esperando ansiosos pelas respostas, mas o presidente não voltou. Pensamos que depois viria um comunicado falando sobre o assunto, mas nada, não tivemos retorno. (Entrevistada 1).

Lá não tem área de *compliance* ou qualquer coisa ligada à governança. Agimos no *feeling*. Quem dirá ter meios para fazermos denúncias ou dar opiniões... Eles nem tocam nesse assunto. Temos apenas uma pesquisa de satisfação e, pelo que eu conversei com o pessoal, foram só respostas negativas, só críticas. Respondi de forma anônima, assim

como todo mundo; não responderia colocando o meu nome. Não sinto confiança nem me sentiria segura para isso. (Entrevistada 6).

Isso posto, a Tabela 3 apresenta como conhecer melhor o público interno e investir na estruturação e no planejamento da comunicação interna da empresa são pontos positivos para estimular o engajamento dos funcionários. As entrevistas indicaram que quanto maior for a diversidade dos meios de comunicação, performando de maneira integrada, mais facilmente o conteúdo chegará aos colaboradores, de modo a reforçar a mensagem que a organização quer transmitir e a gerar mais impacto nos funcionários. Da mesma forma, os participantes destacaram a transparência da empresa como um importante fator para o seu engajamento, visto que mantê-los informados com prioridade sobre os acontecimentos da empresa e se verem refletidos e representados nas mídias internas permitem que os profissionais se sintam mais valorizados pela organização. No mesmo sentido, estabelecer uma comunicação colaborador-empresa eficaz, em que os profissionais são incentivados a realizar sugestões e denúncias, sentindo-se livres, seguros e ouvidos, configurou outro aspecto que contribui para o comprometimento e o engajamento dos funcionários.

Do outro lado, ações que vão contra as condutas apresentadas acima mostraram inibir o engajamento dos profissionais com a empresa, em especial: falta de estratégia de comunicação, falta de transparência, não disponibilização de meios para a realização de reclamações ou denúncias, e os colaboradores não sentirem vontade nem confiança de se comunicar com a organização. Tais aspectos foram descritos como desanimadores pelos colaboradores, sugerindo impacto negativo em seu engajamento.

Tabela 3

Comunicação interna

Fatores que contribuem para o engajamento dos colaboradores	Fatores que dificultam o engajamento dos colaboradores
<ul style="list-style-type: none"> • Diversidade de meios de comunicação; • Estratégia integrada e planejamento eficaz de comunicação; • Comunicação transparente com os colaboradores; 	<ul style="list-style-type: none"> • Escassez de meios de comunicação; • Falta de planejamento e de integração na estratégia. <p>Comunicação pontual e por conveniência da empresa;</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Priorização dos colaboradores na divulgação de informações sobre a empresa; • Inclusão dos colaboradores nos meios de comunicação da empresa (suas histórias e conquistas são compartilhadas nas mídias internas); • Eficiência na comunicação colaborador-empresa; • Colaborador se sentir estimulado, à vontade e seguro para se comunicar com a empresa; • Colaborador se sentir ouvido pela empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de transparência na comunicação e de clareza nos critérios de decisão; • Funcionários serem informados das notícias da empresa ao mesmo tempo que o público externo; • Não inclusão dos colaboradores na comunicação interna da empresa; • Ineficiência na comunicação colaborador-empresa (corporação não disponibiliza meios para os funcionários se comunicarem com ela); • Colaborador não se sentir estimulado, à vontade e seguro para se comunicar com a empresa; • Colaborador não se sentir ouvido pela empresa.
--	--

4.2.2 Liderança

Como visto anteriormente, a liderança desempenha um papel fundamental no endomarketing, visto que é o principal ponto de conexão entre a cultura organizacional e os demais funcionários da empresa. Ou seja, para que os valores, a identidade, a visão, o propósito e os objetivos da corporação cheguem de maneira eficaz e impactante aos seus profissionais, é preciso que o líder realize a mediação desse processo com excelência. Ele passa a ser um importante instrumento para que as pessoas se apropriem e vivenciem os conceitos que a empresa dissemina, e se torna reflexo do que a organização representa para os funcionários.

Assim, para entender melhor o papel do líder nesse contexto, abaixo são descritos os aspectos da liderança que engajam e que não engajam as equipes, bem como a experiência dos entrevistados nesse sentido.

4.2.2.1 Liderança que engaja

Quando consegue estabelecer uma comunicação eficaz e um bom relacionamento com as pessoas de sua equipe, o líder torna-se capaz de estimular o engajamento delas de forma mais natural, verdadeira e consistente. Assim, sete entrevistados relataram estar bastante satisfeitos com suas lideranças, que, entre outros aspectos, aparentam demonstrar interesse real pelas demandas – tanto profissionais quanto pessoais – dos funcionários e incentivam seu crescimento profissional.

Tenho um *one-on-one* com a minha chefe a cada 15 dias. Ela tem um roteiro com algumas perguntas, como: “O que eu posso fazer por você?”, “Tem algo dificultando o seu trabalho?”, “Está tudo bem com a sua vida pessoal?”. Ela não foca só no trabalho, mas na parte pessoal também. Conversamos bastante e se eu tiver com algum problema, vemos juntos o que dá para fazer. Ela faz um acompanhamento comigo. É muito bom. (Entrevistado 2).

É importante ressaltar que nem todas as empresas mostraram investir no engajamento de seus gestores, o que seria muito favorável para que estes se sentissem mais motivados a estimular o envolvimento dos demais funcionários. Dessa forma, verificou-se nas entrevistas que alguns líderes foram reconhecidos por engajar a equipe não em razão do apoio ou incentivo que recebem das organizações onde atuam, mas por suas características e motivações pessoais.

Estou embaixo da gestão de um VP [vice-presidente] impressionante, que olho para cima e falo: “Quero ser isso”. Esses dias comentei com ele como eu gostava de falar em público. Ele falou: “Eu fiz um curso incrível sobre isso! Será que a área iria curtir?”. Ele comprou o curso para todo mundo. “Não sei se é uma necessidade de todos, mas espero que gostem”. Percebo que muitas iniciativas são dele; ele tem esse perfil. Sabe quem são os funcionários da equipe, chama pelo nome, convida para tomar café, falar da vida pessoal: “Seu apartamento ficou pronto? Como está?”. Tipo: “Deixa eu mostrar que você é um ser humano e que é importante para mim”. É um cuidado que nunca tive de uma alta gestão na vida. (Entrevistada 5).

Algo interessante observado no decorrer das entrevistas foi a valorização e a experiência positiva dos funcionários que trabalham em empresas familiares, especialmente em razão da conduta dos executivos fundadores, ou dos líderes da 2ª geração (filhos), que ainda atuam na gestão do negócio, impactando positivamente a visão, a experiência e o engajamento dos

colaboradores em relação à empresa. Dos sete participantes citados acima, três, que atuam em empresas familiares, destacaram o perfil mais humanizado dessas organizações, deixando evidente sua admiração por elas ao contarem suas histórias.

A gente tem uma premiação anual, mas não conseguimos atender aos critérios de meta na pandemia. Pela regra, ninguém ganharia nada. Então, o CEO mandou um e-mail dizendo: “Pessoal, soube que não atingiram os *targets*, mas vocês trabalharam demais nessa pandemia, perderam pessoas... Acho injusto não receberem nada. Eu queria pagar o que vocês merecem, mas como tivemos dificuldades financeiras, vou pagar 50%, para que todos possam ganhar”. (Entrevistado 11).

O entrevistado também ressaltou como a atitude do dono da empresa fortalece a cultura organizacional e produz um efeito cascata de suas ações nos líderes e nos demais colaboradores da corporação.

O dono se preocupa com essas pautas voltadas para pessoas e isso é cascateado para todo mundo. Esse lado é prioridade na empresa. Meu chefe é um ser humano fora da curva, o melhor gestor que já tive, mas se o líder tiver uma nota ruim no GPTW [*Great Place to Work*], precisa ter uma boa justificativa. Na pandemia, tivemos vários desligamentos na liderança, muito devido ao clima da equipe, porque não se adaptaram a essa nova demanda das pessoas: “Estou tendo problema em casa, e o gestor não está nem aí, só me pressiona”. A empresa foi tolerância zero com isso. (Entrevistado 11).

Assim, foi possível perceber o quanto a preservação da cultura é essencial para essas empresas, que investem na preparação de seus líderes no sentido de absorverem, abraçarem e disseminarem os valores da organização para os demais colaboradores, apoiando e orientando a conduta dos gestores, com o objetivo de manter a cultura viva e fortalecida.

Acho que a minha gestora fez algum curso, forneceram algum material ou o livro de cabeceira dela é o manual do gestor para lidar com a posição. Não é uma coisa natural, instintiva e fluida, mas ela está batalhando para acompanhar o momento que a empresa está vivendo [uma organização tradicional tentando se modernizar e adaptando a sua cultura], pois a vejo num movimento parecido. Está tentando, de verdade, cumprir e passar para frente o que os executivos esperam dela. Participa dos eventos, prepara

discurso, envolve a gente. E, de fato, ela consegue influenciar no meu engajamento. A empresa nitidamente tem investido na formação de novos líderes muito mais voltados para as pessoas do que para as atividades. (Entrevistado 10).

4.2.2.2 Liderança que não engaja

Da mesma forma que o líder tem potencial de engajar uma equipe, especialmente quando conta com o suporte da gestão e da empresa, tornando-se mais preparado e próximo da cultura e do propósito da organização, o contrário também acontece. Quando os líderes não se sentem envolvidos com o seu trabalho e com a corporação, e não conseguem perceber a importância de seu papel para o engajamento dos funcionários (especialmente quando a organização não reforça isso para eles), os efeitos negativos são evidentes. Foi possível perceber isso no relato de 8 participantes.

É mais fácil eu engajar a minha chefe do que o contrário. Ela só se interessa quando é algo obrigatório. Às vezes, tem curso de *compliance*, por exemplo, aí ela manda um e-mail nos cobrando. Isso também acontece com a pesquisa interna, que é obrigatória e ela será cobrada. (Entrevistada 1).

Lá os próprios gestores falam mal da empresa para a gente. Quando precisam passar alguma informação para nós, se eles não esquecem, falam de qualquer jeito, de última hora. Se é algum evento para a gente participar, às vezes nem dá tempo de se organizar para ir. E quando a empresa cobra os gestores de algo que precisamos fazer, eles falam: “Façam logo, porque já estão me enchendo o saco”. (Entrevistada 3).

Eles precisam treinar os gerentes. Por exemplo, a empresa fala muito de diversidade e inclusão, mas não prepara os líderes para isso. Uma vez indiquei um amigo PCD muito esforçado para uma vaga. Colocaram um monte de empecilhos. “Tem essas escadas, um elevador que fica quebrando...”. Que inclusão é essa? Deveria ter algo diferenciado falando para os gerentes: “Você precisa agir dessa forma”. Quando tem palestras sobre esse assunto, você não vê gerente participando. Aliás, só se for com alguém famoso; aí eles vão. Ou seja, quem está levando isso para a base não tem informação nem o preparo necessário”. (Entrevistada 1).

Para além disso, foi possível identificar atitudes abusivas dos líderes em relação aos colaboradores, contexto facilitado pela dinâmica e cultura predominante nessas empresas. Essas condutas acabam distanciando ainda mais as pessoas da organização e prejudicando qualquer sentimento de engajamento que o funcionário tenha pela empresa.

Quando fiquei grávida, o *feedback* foi de abuso mesmo. Meu gestor me falou coisas horróricas: que eu não era do perfil da equipe porque estava grávida, sendo que já teve uma gerente e uma analista grávidas ao mesmo tempo e deu tudo certo. Foi bem pesado e me senti péssima. Fui buscar emprego, mas comecei a ser discriminada e retirada dos processos seletivos por ser mãe, ainda mais com bebê pequeno. Então, resolvi permanecer nessa empresa. (Entrevistada 1).

É uma cultura de autoridade, de puxa-saquismo, que preza a lealdade. O cara é tão autoritário que se você está em uma reunião com ele e por algum motivo dá problema na TI, na projeção do *slide*, ele se irrita, xinga todo mundo e acaba a reunião. (Entrevistado 8).

Sempre tenho crises de ansiedade por causa dela. Tenho muita demanda e ela me pede para fazer atividades fora da minha função, depois do meu horário de trabalho. Esses dias criei a estratégia para uma campanha, a matriz aprovou, mas a minha gestão não. Ela me disse que se alguém da matriz me questionasse sobre o desempenho da ação era para eu “fingir que fiz”. Não podia fazer isso. Como ia prestar conta se eles corresse atrás? Essas coisas cansam e desanimam muito, não só a mim, mas à empresa inteira, pois situações assim não são raras. (Entrevistada 6).

Esses dias eu estava conversando com uma colega da empresa e ela me disse que é a única mulher da equipe. Nas reuniões, o gerente só pede para ela pegar coisas na impressora, trazer o café... É a serviçal dele. Ela tem o mesmo cargo que os demais do time. (Entrevistada 5).

Assim, como segue na Tabela 4, as entrevistas sugeriram que líderes que recebem incentivo e preparação das empresas, assim como gestores que trabalham em organizações que preservam a cultura voltada para pessoas, são mais engajados e atuam como intermediadores mais eficazes entre os valores das corporações e os colaboradores. Tal contexto também reflete

em lideranças mais humanizadas e que indicam maior interesse genuíno dos gestores em relação aos funcionários. Além disso, parte dos líderes mostrou-se mais comprometida devido a motivações pessoais, o que também apontou efeitos positivos no engajamento das pessoas com quem trabalham, principalmente pela perspectiva inspiracional.

Ao contrário, empresas que não investem no preparo de suas lideranças e não apresentam uma cultura voltada para a valorização das pessoas demonstraram ter líderes menos envolvidos com a organização e com seus liderados, realizando uma mediação ineficaz entre os valores da empresa e suas equipes. Ademais, esses gestores denotaram participar das ações da organização apenas quando é obrigatório, pouco incentivando (e até reprimindo) os colaboradores a se envolverem em tais iniciativas. Por fim, esses líderes indicaram estar mais focados em seus interesses pessoais e nos resultados que precisam apresentar para a empresa, o que, muitas vezes, contribui para atitudes abusivas e antiéticas com os liderados.

Tabela 4*Liderança*

Fatores que contribuem para o engajamento dos colaboradores	Fatores que dificultam o engajamento dos colaboradores
<ul style="list-style-type: none"> • Liderança engajada. Líderes se envolvem nas ações e incentivam suas equipes a fazerem o mesmo; • Investimento das empresas no preparo dos líderes para estimularem o engajamento em seus liderados; • Interesse real dos líderes pelos colaboradores; • Líderes engajados por motivações pessoais; • Líderes com perfil mais humanizado; • Preservação da cultura voltada para pessoas e líderes como pontes eficientes para disseminá-la aos colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança não engajada. Líderes se envolvem nas ações e incentivam suas equipes apenas quando é obrigatório; • Falta de investimento das empresas no preparo dos líderes para estimularem o engajamento em seus liderados; • Desinteresse dos líderes pelos colaboradores; • Líderes mais voltados para interesses próprios e resultados que precisam gerar para a organização; • Condutas abusivas e antiéticas dos líderes em relação aos liderados; • Falta de clareza sobre a cultura, que se mostra fragilizada. Líderes não fazem a mediação eficiente entre ela e os demais funcionários.

4.2.3 Cultura

Durante a pesquisa e as entrevistas, foi possível perceber que, especialmente desde o início da pandemia da Covid-19, diversas empresas iniciaram ou intensificaram o investimento em ações direcionadas ao público interno, com o objetivo de disseminar e reforçar a cultura organizacional, demonstrar atenção com os colaboradores e manter e/ou ampliar o engajamento destes, visto que, em um cenário de transformação digital e trabalho remoto, tornou-se cada vez

mais difícil manter os funcionários próximos e envolvidos com suas atividades e com a empresa.

No entanto, percebe-se que, quando a cultura da organização – crenças, valores, comportamentos, interesses e condutas – não está alinhada com o seu discurso e com as iniciativas que ela se propõe a realizar, a estratégia não se sustenta em razão do cenário contraditório e incoerente que se apresenta para os colaboradores. “É bem expectativa X realidade. Pensar no que a empresa transmite, comunica, é uma coisa; olhar para o que acontece ali, é bem diferente”. (Entrevistada 1).

Na pandemia, a gente realizava até 200 viagens por dia. Agora, são quase 1000 e não contrataram ninguém. Pelo contrário, demitiram muita gente. Chega ao ponto de ter que cancelar viagem por falta de equipe. Eles falam que oferecem as melhores condições para atendermos os clientes bem e cumprirmos com o compromisso de levar as pessoas aos seus destinos. Como vamos fazer isso se a empresa não contrata gente para trabalhar? Se trabalhamos no limite da equipe, do estresse e até comprometendo a segurança do cliente? (Entrevistada 3).

Ao invés de estimular o engajamento dos colaboradores, tais ações acabam por produzir o efeito contrário, afastando-os da empresa, já que não sentem uma demonstração genuína de preocupação da organização em relação a eles. Ou seja, o discurso e as propostas do empregador estão desconectados da realidade que os funcionários vivem no dia a dia, o que reduz significativamente a eficiência e a credibilidade do endomarketing da corporação perante o público interno.

Agora eles chamam a gente por um nome, tipo querendo mostrar que somos parte da empresa. Também criaram uma sigla com os valores dela, dizendo que devemos ser aquilo. Virou motivo de piada. Porque ninguém lá é assim, nem mesmo os chefes. Ao contrário, ouvimos cada coisa... gestor ofendendo funcionário, assediando as mulheres... Quando um xinga o outro, ou fala mal de alguém ou da empresa, falamos: “Olha, cuidado! Agora você tem que ser [falam a sigla]”. E começamos a rir. Não me sinto uma [nome que a empresa chama os colaboradores]. Nada disso está alinhado com o que ela faz nem como trata a gente”. (Entrevistada 3).

No mês de orgulho LGBTQIA+, fizemos uma coleção *pride*. Eu não acho que faz

sentido, porque a empresa não valoriza e nem se importa com a causa, foi só um *pink money* [venda de produtos para o público LGBTQIA+] mesmo. Quando lançamos a coleção, o pessoal que trabalha nas lojas deu risada: “Pra quê? Eles nem sabem o que é *pride*”. Criei um material de divulgação para tentar engajar o público interno, mas não foi aprovado pela gestão. O pessoal da loja estava certo... (Entrevistada 2).

Ela [a empresa] tem certificação B. Por isso, eles falam muito de ESG, que, para eles, é só meio ambiente, porque ficam só no “E”. Se você for para o “SG” não tem. Responsabilidade social zero e nenhum cuidado com as pessoas, no tratamento dos funcionários... Eles nem tocam nesse assunto. É uma empresa que não tem o mínimo *walk the talk* [“andar de acordo com as palavras”. Não pratica o que fala]. (Entrevistado 8).

Outro aspecto abordado nas entrevistas foi o fato de algumas empresas utilizarem suas estratégias de marketing interno e de *employer branding* (marca empregadora) de forma equivocada e errônea com a intenção de promoverem sua imagem no mercado, muitas vezes posicionando-se como uma organização voltada para pessoas, que prioriza o bem-estar dos funcionários e apoia aspectos como diversidade e inclusão, sendo que sua cultura e suas ações não são coerentes com o que a empresa prega. Essa falta de transparência, adotando-se a estratégia de “marca enganadora”, tende a gerar alto custo para a reputação da organização que, em vez de agir no sentido de atrair talentos e bons negócios, pode prejudicar sua imagem.

Ela [a empresa] se apropria de temas que não tem terreno estruturado e vende aquilo como se fosse verdade. Por exemplo: “A gente estimula que as mulheres ocupem cargos de gestão”. Esse é um discurso muito presente lá, mas na prática tem isso? Não. Até tem mulheres na liderança, mas nunca teve uma vice-presidente ou uma presidente mulher; nem mesmo em cargos de alta gestão. Mas o discurso é: “Olha, estamos incentivando mulheres a cargos de liderança...”. Mas nunca vi palestra com uma feminista falando sobre a importância disso. Se você não fizer o negócio ser real, a bomba pode estourar e a sua marca empregadora vai para o lixo. Basta um (ex)funcionário divulgar o que realmente acontece na empresa”. (Entrevistada 5).

É muito mais um discurso para ficar na moda... Porque está todo mundo falando de diversidade. Tenho exemplos bem claros disso. Tinha uma presidente na área de tecnologia (achava superlegal ela estar à frente de uma área tão masculinizada); era a

única mulher num cargo de presidência na empresa. Tempos depois, ela saiu. Fizeram uma reformulação estranha, ninguém entendeu o que aconteceu. A área de tecnologia precisou ser centralizada novamente e decidiram trazer uma pessoa de mercado, mas tinha que ser uma mulher, pois divulgaram como uma vaga afirmativa. No fim, contrataram um homem. Aquela, que era presidente de TI, voltou para a área de tecnologia, mas em um cargo inferior, abaixo de outro diretor. Rebaixaram ela. Quem entrou no lugar dela? Um homem. Ficou bem esquisito, sabe? Isso porque o cargo que ele entrou “tinha que ser uma mulher, né?”. Não me sinto nem um pouco valorizada como mulher. A diretoria inteira: homem. E a empresa faz propaganda disso para fora. “Ah, nós estamos promovendo mais mulheres a cargos liderança”. Ela se promove em cima disso, só que dentro não é assim. (Entrevistada 7).

Me sinto uma peça de exposição. “Tem negros aqui? Tem sim, olha ela ali. E deficiente? Tem também, aquele ali”. Não tem diversidade e muito menos política de acolhimento, de desenvolvimento para esses grupos. Mas a empresa vive falando da importância da diversidade, principalmente para conseguir certificações e se promover com isso. Eu, como mulher negra e colaboradora, não sei qual é a política de diversidade da empresa. (Entrevistada 12).

Em contraponto às situações compartilhadas acima, quando a organização consegue sintonizar cultura e estratégia, ou seja, quando seu discurso e suas ações estão de fato alinhados com o que ela acredita, a empresa passa mais credibilidade e coerência em seu propósito, influenciando positivamente a percepção do público interno quanto à legitimidade de suas intenções, estimulando e potencializando o engajamento dos colaboradores.

Vejo coerência; sinto que é real. O discurso e as ações caminham juntos. Por exemplo, um dos maiores pilares da empresa é sempre atender o outro com excelência. E existe o lema de que o atendimento ao cliente externo precisa ser igual ao tratamento que se dá às pessoas que trabalham na empresa. Então, todos buscamos manter um bom relacionamento com os colegas. É uma premissa; uma preocupação real para que isso aconteça. Não é só um discurso. E se a pessoa entra e não se adapta a isso, ela vai ter problemas. Eles investem muito em cultura, em ter uma identidade forte. (Entrevistado 10).

Me identifico até demais com a empresa. Ali, de fato, eles falam com propósito de causa. Você vê que a preocupação com as pessoas é verdadeira e que faz parte da cultura mesmo, não é só por marketing. As coisas que eles falam realmente fazem. (Entrevistado 11).

Em adição, avalia-se ser importante pontuar que as experiências positivas relatadas acima são de colaboradores que trabalham em empresas de gestão familiar, aparentando estarem mais satisfeitos, comprometidos e engajados com suas funções e condutas na empresa, especialmente por sentirem conexão entre a cultura e as estratégias adotadas pela organização.

Dessa forma, como pode-se ver na Tabela 5, as entrevistas sugeriram que os participantes que trabalham em empresas que prezam pelo alinhamento entre cultura e estratégia demonstraram ser mais comprometidos e engajados, principalmente por sentirem mais coerência e conexão com a realidade no discurso e nas ações da empresa, ratificando a credibilidade e a legitimidade de suas intenções perante o público interno. Foi possível perceber que essas organizações foram mais citadas por praticarem o que falam (*walk the talk*).

Entretanto, o desalinhamento entre cultura e estratégia indicou influenciar negativamente no engajamento dos funcionários em razão do cenário contraditório e incoerente que se cria, afetando diretamente a relação de confiança entre organização e colaborador. Nesse mesmo contexto, houve relatos de que algumas empresas não cumprem o que falam, disseminando informações que não condizem com a realidade vivida pelos funcionários no ambiente organizacional, para promoverem sua imagem no mercado (“marca enganadora”).

Tabela 5

Cultura

Fatores que contribuem para o engajamento dos colaboradores	Fatores que dificultam o engajamento dos colaboradores
<ul style="list-style-type: none"> • Coerência e alinhamento entre cultura e estratégia; • Empresa pratica o que fala (<i>walk the talk</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> • Incoerência e desconexão entre cultura e estratégia; • Empresa não pratica o que fala (“marca enganadora”).

4.2.4 Hierarquia

Outra questão de importante influência no desempenho do endomarketing e que apareceu de forma marcante em nove entrevistas foi como as posições, funções e condutas dos gestores interferem na atuação dos colaboradores e o impacto disso no engajamento deles. Verificou-se que ambientes que favorecem a hierarquização e a verticalização das relações tendem a interferir negativamente na satisfação e no envolvimento dos colaboradores com o trabalho e com a organização, reforçando antigos modelos de gestão e limitando a participação ativa dos funcionários nos processos e nas tomadas de decisão da empresa.

Tal dinâmica, muitas vezes alicerçada em ações rudes e que expõem os colaboradores a situações constrangedoras e humilhantes, evidencia a desvalorização dos funcionários – tanto no âmbito pessoal como profissional –, desestimulando sua proatividade de sugerir melhorias e solucionar problemas, enfraquecendo seu potencial de engajamento, ampliando sua sensação de falta de pertencimento e suprimindo qualquer tentativa de identificação do colaborador com a organização. “Minha gestora anterior brigava comigo quando eu não colocava o e-mail dos destinatários em ordem hierárquica na mensagem: ‘Eu já disse, você começa pelo gerente, depois o coordenador, o analista, e assim por diante’. Hierarquização total!”. (Entrevistada 5). “Lá é assim, diretor é diretor e o resto é subalterno. Diretor é Deus e o resto é a casta mais baixa, só seguindo ordens e sendo cobrado de resultado”. (Entrevistado 8). “É comum ser ameaçado lá, tipo: ‘Você não pode questionar as decisões da superintendente. Cheguei aqui para fazer o trabalho sujo’”. (Entrevistado 14).

Recentemente, tive uma reunião com outra área; o gerente deles estava e senti o receio do time em se manifestar. Tem departamentos que você não consegue falar diretamente com o coordenador, com a gerência, porque eles não falam com analista. Por exemplo, você manda e-mail para o gestor de outra área, ele não te responde. Você tem que pedir para a sua chefe falar com ele para conseguir o que precisa. Quando a minha coordenadora recebe e-mail de algum gerente de outra área, se ela não responde rápido, a gestora dela já cobra, senão a pessoa que mandou o e-mail vai na mesa do diretor reclamar. Se é e-mail de um analista, não tem problema esperar. Mas se é de gerência, você tem que parar tudo e responder na hora. Tem muito essa cultura antiga; a hierarquia é muito forte. (Entrevistada 1).

Lançamos um produto, superbom, caro, e ele falou alto na frente de todo mundo: “Então,

vou chamar o presidente, mas não é um evento para você, é só para diretor, CEOs... Você não é elegível. Em várias outras empresas que trabalhei, os chefes levavam a gente nesses eventos como forma de reconhecer o nosso trabalho: “É um evento fechado, mas vou te levar, porque você tá fazendo um trabalho legal”. Não tem nem comparação. (Entrevistado 8).

O clima é colaborativo, mas tem algo muito enraizado de... tem uma coisa hierárquica, bem clara. Existe um respeito muito grande a quem está acima. Não sinto liberdade de expressão como sentia na empresa onde trabalhava antes, que era eu sendo eu. Aqui não me sinto assim, me sinto muito mais limitada”. (Entrevistada 5).

Por outro lado, os demais participantes não relataram situações similares às apresentadas acima. Ao contrário, afirmaram se sentir mais livres, confortáveis e motivados para compartilhar seus pontos de vista, opiniões, reclamações e informar problemas, tanto para seus líderes diretos quanto para gestores de posições mais altas. Esse panorama, baseado em relações mais horizontais, tende a contribuir para que os funcionários se sintam mais incluídos na dinâmica empresarial e mais valorizados pela organização, favorecendo o comprometimento e o envolvimento dos colaboradores.

Esses dias aconteceu um problema e o chefe da minha chefe me chamou. Como ele já me conhece, falou direto comigo, não precisou passar por ela antes. Lá tem essa comunicação aberta. Não vejo mais o vertical; praticamente tudo é horizontal. Se eu quiser, posso mandar mensagem para o CTO [*Chief Technology Officer*] da empresa que ele vai me retornar. Os gestores com altos cargos sempre dizem: “Se quiserem tirar alguma dúvida ou precisarem de algo, podem entrar em contato direto comigo”. (Entrevistado 2).

Apesar dos diferentes cargos, é tudo muito de igual para igual. Se quisermos entrar em contato com o presidente, trocar uma ideia, ele é muito aberto e receptivo. Percebemos que há um esforço da alta liderança em manter contato com a gente, saber quem são as pessoas, chamar pelo nome... Se eu quiser falar com alguém acima do meu chefe, essa troca é bem-vinda, porque o clima colaborativo prevalece. É um reflexo do pilar voltado para pessoas que a empresa tem. (Entrevistado 11).

Isso posto, como segue na Tabela 6, os participantes indicaram ser mais engajados em organizações que incentivam relações horizontais entre gestão e liderados, considerando se sentirem mais livres, à vontade e estimulados a se manifestarem sobre qualquer questão e tendo trocas constantes, seja com seus gestores diretos ou com a alta liderança da empresa. Ou seja, a participação ativa dos funcionários nos processos e nas decisões da corporação é incentivada contínua e genuinamente.

Do outro lado, as entrevistas sugeriram que organizações que valorizam a hierarquia e priorizam relações verticais tendem a inibir a participação ativa de seus funcionários, influenciando diretamente no envolvimento deles com a empresa. Tais condutas mostraram limitar trocas colaborativas entre os profissionais, muitas vezes, por meio de atitudes rudes e constrangedoras dos líderes, reforçando o sentimento de desvalorização, bem como de falta de identificação e de pertencimento dos funcionários em relação à organização.

Tabela 6

Hierarquia

Fatores que contribuem para o engajamento dos colaboradores	Fatores que dificultam o engajamento dos colaboradores
<ul style="list-style-type: none"> • Relações horizontais entre liderança e colaboradores; • Incentivo à participação ativa dos colaboradores nos processos e tomadas de decisão da organização; • Colaboradores livres, confortáveis e motivados para compartilhar seus pontos de vista, relatar problemas e enviar sugestões. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relações verticais entre liderança e colaboradores; • Limitação da participação ativa dos colaboradores nos processos e tomadas de decisão da organização; • Atitudes rudes, constrangedoras e humilhantes dos líderes com os funcionários; • Colaboradores desestimulados e inibidos para compartilhar seus pontos de vista, relatar problemas e enviar sugestões.

4.2.5 Diversidade e inclusão

Como também foi pontuado nesta pesquisa, para conseguir se comunicar e estabelecer um relacionamento eficiente com os diversos perfis de profissionais que compõem o público interno de uma empresa é primordial destinar atenção especial às diferenças culturais, de gênero, étnicas, etárias, físicas e de orientação sexual, bem como às variadas formações acadêmicas e aos interesses pessoais e profissionais dos colaboradores. Quanto mais esses aspectos forem valorizados, com estratégias específicas dedicadas a cada público, maiores serão as chances de as pessoas se identificarem e se conectarem emocionalmente com a empresa, favorecendo o sentimento de pertencimento e influenciando diretamente em seu engajamento.

Entre as ações de diversidade, você pode escolher o nome que quer colocar no seu crachá. Acho que todos os públicos se sentem bem representados, porque é uma empresa muito inclusiva, tem todos os tipos de pessoas, e fazem questão de reforçar isso no discurso e nas ações deles. Nas *lives* da minha área, que é dominada por homens, eles sempre mostram qual foi o percentual de aumento das mulheres no departamento. Minha gestora é mulher. Há líderes negros, programa de inclusão para deficientes... Inclusive, estou trabalhando com deficientes visuais em um projeto para melhorarmos a experiência dos clientes deficientes visuais. Eles realmente são incluídos nas atividades importantes, não são colocados em qualquer função só para dizer que estão lá, para cumprir a lei. (Entrevistado 2).

No entanto, diferentemente do depoimento acima, na maior parte das entrevistas (12), as experiências não são positivas quanto ao aspecto da diversidade e inclusão. Alguns participantes relataram, por exemplo, situações explícitas de preconceito e desigualdade, vindas tanto de líderes e colaboradores quanto de políticas e da cultura das empresas onde trabalham.

Para você ter ideia, o CFO [*Chief Financial Officer*] global fala assim: “Da minha caneta nunca vai sair plano de saúde para um homossexual, nem para o(a) companheiro(a) de um(a) homossexual. Então, é uma empresa extremamente conservadora, preconceituosa e machista. Quando contratam uma mulher casada, o marido dela não tem direito ao seguro de saúde da empresa, mas quando contratam um homem, sua esposa tem direito ao benefício, porque, na cabeça deles, o homem é o provedor, não a mulher. (Entrevistado 8).

Eu [mulher negra] e outra moça negra entramos num elevador em que tinha apenas um funcionário, branco, de cargo superior ao nosso. Assim que entramos, ele fez questão de sair e ficar de frente para nós esperando outro elevador. Ficamos sem reação; apenas sem acreditar. Senti vergonha e culpa por ter entrado naquele elevador. Essa é a cultura da empresa em que trabalho. Tudo o que ela entrega de resultado, o nome que tem, é à base de suor e lágrima de pessoas como eu. (Entrevistada 12).

Sempre ouço coisas como: “Você não acha que aqui é muito longe para você vir trabalhar todos os dias? Não acha que está muito velho para isso? Não é bom para a sua perna [o entrevistado é portador de uma deficiência na perna]...”. Mesmo eu tendo notas acima da média nas avaliações de desempenho. (Entrevistado 14).

Também foi possível identificar empresas que estão implementando ou ampliando ações nesse sentido. Entretanto, muitas delas ainda não conseguiram elaborar iniciativas eficientes e coerentes que, de fato, promovam a diversidade e a inclusão de seu público interno. Isto é, essas organizações não demonstraram investir na estrutura necessária e nem estar preparadas para lidar com esse cenário, em que a rápida adaptação é imperativa às empresas.

Recentemente nos informaram que temos que fazer um curso obrigatório de diversidade. Divulgaram um vídeo para mostrar que a empresa agora tem mais condutoras mulheres e querem contratar ainda mais, porque tem muito machismo lá. Mas é uma coisa forçada. Não é natural. Você vê o desespero deles; estão contratando só mulheres ou deficientes. Tem um menino que entrou... Ele é deficiente mental e nitidamente não tem condições de realizar a função que deram para ele, com acesso a sistemas complexos. Vai que ele altera ou cancela viagens... (Entrevistada 3).

Com relação a gênero, é um pouco mais igualitário. Mas não tem gestor, gerente negro; você os encontra em cargos de base. Apesar de ter comitês de representatividades para os grupos vistos como minoritários, falando de igualdade e inclusão, ela [a empresa] está fazendo o mínimo do mínimo. (Entrevistado 10).

Outro ponto observado nas entrevistas, é a necessidade não apenas de promover ações de diversidade, mas principalmente de incluir essas pessoas no contexto da empresa, da equipe

e da função para a qual foram contratadas, oferecendo-lhes suporte, apoio emocional, incentivo profissional e capacitação técnica, se necessário, especialmente considerando as dificuldades sociais enfrentadas por esses grupos, que, na maior parte das vezes, não têm as mesmas oportunidades que as outras pessoas. Senão, corre-se o risco de o profissional entrar na organização, não ser de fato integrado e não se adaptar ao contexto, podendo haver danos profissionais e emocionais a ele e a empresa desperdiçar a chance de ter uma iniciativa bem-sucedida em benefício desse público e de sua imagem como marca empregadora.

Para isso, é preciso que a organização comunique de forma eficaz sua visão e seu posicionamento para o público interno, promovendo também a conscientização dos funcionários, por meio de ações, conversas e eventos que ratifiquem seu discurso, sua cultura e sua estratégia quanto ao tema, ampliando as chances de o público interno se envolver e se sentir mais motivado a se engajar na causa.

Temos um programa de *trainee* para negros (não sei se concordo muito com isso). Tem um na nossa equipe que não tem a qualificação necessária; está com dificuldades para realizar as atividades e se integrar com o time. Minha coordenadora não queria ele, mas os outros estagiários que eram melhores acabaram escolhendo outra área. Isso também aconteceu com uma pessoa PCD que não era produtiva, mas tivemos que ficar com ela porque tínhamos que cumprir cota. É umas coisas que não faz muito sentido para mim. Isso não é inclusão; é obrigação de você ter alguém por protocolo. (Entrevistada 1).

Agora a empresa tem meta de ESG. Entre elas, ter mais liderança feminina. Eu queria pegar alguém de dentro para preencher a vaga. É mais fácil, a pessoa já conhece. Indiquei um cara da própria empresa. Não deixaram, pois tinha que ser uma mulher, e como não tinha ninguém internamente, tivemos que buscar no mercado. Sabe quando você sente que é cota? Não por mérito ou por ser a melhor opção. Isso me deixou muito ofendida. Tanto que agora eu fico pensando, será que as promoções vão ser por mérito ou por cota? Sou meio contra isso. Acho que seria muito mais saudável criar um programa de liderança interna feminina ou para negros: “Vamos desenvolver essas pessoas para que sejam líderes, para que tenham melhores oportunidades”. Isso, sim, acho que gera muito mais resultado. (Entrevistada 7).

Dessa maneira, como indica a Tabela 7, os depoimentos dos entrevistados sugeriram que, para que os mais diversos públicos que compõem uma empresa possam se identificar com

a organização, sentir-se representados e, conseqüentemente, envolver-se em suas ações, é preciso direcionar a comunicação e criar iniciativas voltadas para cada grupo, suprimindo suas vontades e necessidades e valorizando as pessoas em suas especificidades, de modo a realmente incluí-las na dinâmica da organização e favorecer seu engajamento. Para que isso se concretize, é preciso pensar em medidas de longo prazo, no sentido de haver uma mudança efetiva no cenário da diversidade nas organizações, bem como conscientizar o público interno para que a ideia se fortaleça e os colaboradores estejam mais motivados a se engajar na causa.

Do lado oposto, os participantes indicaram que falta de diversidade e de ações direcionadas para cada público os distancia da empresa, por não se identificarem e não se sentirem incluídos e representados pela organização. Esse contexto muitas vezes é reforçado por atitudes de preconceito e discriminação dos líderes e demais colaboradores, já que veem espaço na política e na cultura das empresas para realizar tais condutas sem restrições ou arrependimentos. Outro ponto citado pelos entrevistados foram as iniciativas direcionadas à diversidade, porém, mais voltadas para a autopromoção da empresa do que por preocupação com a causa em si. Como consequência, o próprio público interno por vezes se mostra contra o modo como essas iniciativas são realizadas, já que contestam a legitimidade da intenção da organização. Ademais, essas empresas não mostraram investir na conscientização dos colaboradores e em seu engajamento nas causas voltadas à diversidade.

Tabela 7

Diversidade e inclusão

Fatores que contribuem para o engajamento dos colaboradores	Fatores que dificultam o engajamento dos colaboradores
<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias específicas para cada grupo do público interno; • Programas e ações para dar voz aos grupos desfavorecidos e ampliar sua representatividade na empresa; • Iniciativas estruturadas, eficientes e com foco no longo prazo, com propósito de causa; 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias genéricas para todo o público interno; • Condutas de preconceito e desigualdade dos líderes e demais colaboradores com pessoas de grupos desfavorecidos; • Iniciativas efêmeras, sem planejamento e para a autopromoção da empresa;

<ul style="list-style-type: none"> • Conscientização do público interno em prol das ações de diversidade e inclusão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência do público interno às ações de diversidade e inclusão.
---	--

4.2.6 Tratamento ao colaborador

Uma das formas mais evidentes de perceber se a empresa reconhece o valor de seu colaborador é por meio da forma como ela o trata. Dessa forma, foi possível verificar em cinco entrevistas funcionários mais envolvidos e engajados com o trabalho, os quais estão vinculados a organizações que propiciam uma experiência positiva ao seu público interno, contribuindo para que se sintam bem tratados e valorizados, prezando por oferecer uma jornada satisfatória e de encantamento ao colaborador por meio de programas, eventos, benefícios e reconhecimento de seu trabalho. Esses colaboradores ainda disseram que indicariam as empresas onde atuam como um bom lugar para se trabalhar.

Sempre falei que trabalhar em empresa grande era ser só mais um número. Mas vejo que aqui não é assim. Sinto que se preocupam de verdade com o meu desenvolvimento e contribuem para isso. E é uma via de mão dupla, né? Quando a empresa te faz bem, você fala bem dela para os outros. (Entrevistado 2).

Perdi meu pai logo que entrei na empresa. Quando avisei para o meu superior direto o que tinha acontecido, ele me deu tranquilidade: “Resolva suas coisas, não se preocupe com o trabalho”. Recebi várias ligações, até o presidente da empresa no Brasil me ligou. Anteciparam as minhas férias e tive tempo de resolver tudo com calma. Meu superior assumiu meus clientes durante quase um mês. Ninguém me ligou ou cobrou. Isso me motiva muito a me comprometer com a empresa. Por isso é difícil ver vaga aberta lá, o *turnover* é muito baixo; as pessoas querem ficar lá por muito tempo. (Entrevistado 11). Tem uma boa comunicação dos resultados e eles fazem com que a gente se sinta parte deles. Quando atingimos um resultado legal, o próprio presidente da companhia diz: “Tá vendo? Vocês atenderam bem pra caramba! Saiu uma pesquisa e a avaliação dos clientes foi positiva pelo 13º ano seguido. Parabéns, conseguimos melhorar os resultados!”. E isso vem descendo, o diretor faz a mesma coisa, agradecendo o esforço de todos e reconhecendo o nosso trabalho”. (Entrevistado 10).

Do outro lado, condutas que oferecem uma experiência negativa ao público interno, o qual se sente desvalorizado e não reconhecido pelo seu trabalho, em uma empresa que não se preocupa com a jornada do colaborador, acabam desestimulando o engajamento dos funcionários. Oito entrevistados afirmaram que não indicariam a organização onde atuam como um bom lugar para se trabalhar. Eles também relatam a ausência ou existência de poucos programas, eventos e benefícios aos funcionários.

Eles não se importam com os funcionários. Por exemplo, oferecem um plano de saúde muito limitado, que só atende na cidade de São Paulo, sendo que grande parte das pessoas mora fora da região. É um negócio inimaginável; um tratamento tipo: “Você trabalha aqui, tem que agradecer!”. Não me sinto engajada e não quero ficar lá por muito tempo; mexe muito com o psicológico... Também não indico a empresa para ninguém trabalhar. (Entrevistada 6).

Nunca teve Dia das Mães, dos Pais etc. Só a convenção de vendas. Tirando isso, a única coisa boa é que podíamos comprar produto com desconto. Mas eles foram aumentando tanto os preços, que hoje o produto no mercado está mais barato do que para o funcionário. Diferente das outras empresas em que trabalhei, hoje nem sei o que são benefícios, prêmios, viagens... Esse reconhecimento contribuía para eu me sentir mais engajado. (Entrevistado 8).

Assim, como segue na Tabela 8, os depoimentos indicaram que colaboradores que estão vinculados a empresas que oferecem uma experiência positiva aos seus profissionais, tratando-os bem, contribuindo para que se sintam valorizados e oferecendo uma boa jornada a eles por meio de programas, eventos, benefícios e reconhecimento de seu trabalho, sentem-se mais engajados, tendo efeito positivo em seu comprometimento e envolvimento com a empresa. Além disso, esses colaboradores indicariam as empresas onde atuam como um bom lugar para se trabalhar.

Por outra perspectiva, as entrevistas sugeriram que funcionários que atuam em organizações que fornecem uma má experiência ao público interno não se sentem engajados, mas sim desvalorizados e não reconhecidos pelo seu trabalho em uma empresa que não demonstra se importar com o colaborador. Esses participantes disseram que não indicariam a organização onde atuam como um bom lugar para se trabalhar.

Tabela 8*Tratamento ao colaborador*

Fatores que contribuem para o engajamento dos colaboradores	Fatores que dificultam o engajamento dos colaboradores
<ul style="list-style-type: none"> • Valorização e bom tratamento ao colaborador; • Programas, comemorações, benefícios e reconhecimento; • Funcionários indicariam suas empresas como um bom lugar para se trabalhar; • Baixo <i>turnover</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Desvalorização do colaborador, que não é bem tratado; • Falta de programas, comemorações, benefícios e reconhecimento; • Funcionários não indicariam suas empresas como um bom lugar para se trabalhar; • Alto <i>turnover</i>

4.3 Modelo de trabalho

Apesar de a transformação digital já despontar há alguns anos no âmbito do profissional, foi após a pandemia da Covid-19 que houve a aceleração e a intensificação desse processo. Em pouco tempo, empresas e profissionais tiveram de migrar para o trabalho remoto, e posteriormente híbrido, e se adaptar ao modelo que se consolida mais a cada dia.

Dentre os diversos desafios a serem enfrentados pelas organizações nessa mudança, em que a distância física e a rotina do *home office* impactam diretamente na dinâmica de trabalho das pessoas, manter o colaborador engajado com a sua função e com a empresa é um dos principais pontos de atenção.

4.3.1 Modelo híbrido

Nos últimos tempos, muitas empresas adotaram o modelo híbrido, ou seja, a flexibilização do local de trabalho, com o intuito de preservar a saúde das pessoas e, conseqüentemente, testar um novo formato de trabalho, que parece estar sendo bem aceito por muitos profissionais. Isso se dá principalmente pelo ponto de equilíbrio que o modelo oferece:

a conveniência e a facilidade de estar em casa alguns dias da semana e, em outros, estar fisicamente na empresa e mais próximo dos colegas de trabalho.

Dos entrevistados, todos estão trabalhando sob esse regime e disseram que o modelo híbrido os agrada bastante pelos motivos descritos acima, sendo que alguns participantes, inclusive, não renunciam à flexibilidade propiciada por ele. “Depois que descobri os benefícios de trabalhar alguns dias de casa, não me imagino mais 100% presencial. Se me oferecerem uma vaga para ganhar o dobro e for só presencial, eu não aceito”. (Entrevistada 9).

4.3.2 Modelo presencial

Mesmo com os benefícios e as facilidades que o trabalho on-line trouxe para a rotina das pessoas, foi possível verificar que o engajamento dos entrevistados se mantém maior no modelo presencial, já que 13 dos 15 participantes afirmaram se sentir mais envolvidos com a empresa e com as suas atividades quando estão fisicamente na organização. Para eles, esse modelo reforça a sensação de pertencimento por estarem inseridos na dinâmica de trabalho presencial e no ambiente físico da empresa; potencializa o senso de urgência para atender às demandas e solucionar os problemas; e os mantêm mais motivados e comprometidos por estarem na companhia de outros profissionais e colegas de trabalho. “Me sinto muito mais engajada no presencial; mais acolhida, pertencente à empresa. O on-line afetou muito a minha sensação de pertencimento”. (Entrevistada 1).

Me sinto mais engajada presencialmente, por estar ali com a equipe e ter mais senso de urgência para as tarefas que tenho que entregar; deixo as coisas mais importantes para fazer lá. A identidade visual: logo, parede pintada com as cores da marca, revistas e posters de campanhas também ajudam. Outro ponto é o alto astral das pessoas, pois temos uma boa relação. Me sinto muito mais parte da empresa quando estou lá. Em casa, não tenho essa sensação de pertencimento. (Entrevistada 6).

Apesar de gostar da flexibilidade que o modelo híbrido oferece, me envolvo mais no presencial. Ter as pessoas em volta falando dos processos, das metas, resolvendo os problemas é outra coisa. Acho que não tem nada igual ao “tete a tete”. Tanto que quando estou em *home office*, para eu realmente virar a chave e entrar no espírito, faço todo o ritual como se eu fosse sair para trabalhar presencial: tomo banho, coloco a roupa de trabalho, calça, camisa social... (Entrevistado 15).

Por outro lado, algo também pontuado nas entrevistas, foi a dificuldade de alguns participantes se concentrarem quando estão presencialmente no escritório, principalmente em razão da maior quantidade de pessoas e interações, o que acaba gerando mais ruídos no ambiente e, conseqüentemente, maior grau de dispersão e dificuldade para executar as atividades, podendo, inclusive, afetar a produtividade dos colaboradores.

Gosto da interação com o pessoal. Mas esse é um problema de ter voltado para o presencial, porque eu trabalho menos; estou conversando e interagindo muito mais, e isso não está ajudando. A gente ficou tanto tempo sem falar na pandemia, né? (Entrevistada 1).

Sou zero produtiva no escritório, porque sou muito sociável. Quando chego lá, é o amigo que não vi, é a fulana que me pede algo e eu paro para conversar com ela... É barulhento; me incomoda; tenho muita dificuldade de me concentrar. Gosto de ir porque preciso ver pessoas; me faz bem. Mas rendo muito mais em casa. (Entrevistada 5).

4.3.3 Modelo remoto

Como foi citado anteriormente, manter ou ampliar o engajamento dos colaboradores em um contexto de crise e de distanciamento físico não é um desafio trivial, principalmente quando é preciso entender quais são as necessidades e vontades dos funcionários nesse novo cenário, com uma dinâmica de trabalho intensa e desconhecida para a maioria das pessoas e empresas.

Assim, apenas dois participantes revelaram se sentir mais engajados no modelo on-line. Observou-se que tais respondentes, ao logo de suas entrevistas, também destacaram positivamente o endomarketing das empresas onde atuam, enfatizando a importância que as organizações conferem a esses aspectos, investindo, planejando e estruturando bem as ações para estabelecer um bom relacionamento com seus colaboradores, deixando-os mais seguros, satisfeitos e envolvidos com a empresa mesmo estando fisicamente distante deles. Também são corporações que demonstraram se importar bastante com os funcionários.

Eles têm uma estrutura tão completa, de ferramentas, informação, ações... Tanto conteúdo, benefícios, que me sinto muito próximo e envolvido com a empresa no on-line. Além disso, tenho mais conforto, menos gasto de tempo e dinheiro, além de poder

ficar mais com a minha família trabalhando em casa. (Entrevistado 2).

Consigo fazer meu trabalho de forma remota tranquilamente. Sempre estou interagindo com meu líder e com a minha equipe; não me sinto distante ou tenho qualquer dificuldade. A empresa sempre teve essa preocupação com as pessoas, e a distância não foi diferente. Pelo contrário, criaram várias iniciativas para nos manter animados, motivados... e deu super certo. (Entrevistado 11).

Do outro lado, alguns participantes revelaram como se sentiram distantes da empresa não só fisicamente, mas culturalmente também, contando suas experiências negativas quanto à falta de pertencimento no modelo de trabalho on-line:

Fui contratada na pandemia, o que foi muito desafiador, porque eu me sentia zero abraçada; não tinha pertencimento algum. Só via as pessoas por uma câmera, não sei como elas são, como são as conversas fora das reuniões, porque a comunicação se resumia nisso, Meses depois, começamos a voltar ao presencial e deu um pouco de conforto: Ah, que bom! Elas falam de outra coisa além de KPIs. (Entrevistada 5).

Além disso, ficou evidente em alguns depoimentos, que as empresas, mesmo antes da pandemia, não tinham uma estratégia de endomarketing adequada para engajar os colaboradores. Quando veio a crise e o on-line passou a predominar como modelo de trabalho, as dificuldades ficaram ainda maiores.

Assim, considerando que o trabalho on-line/híbrido está se consolidando cada vez mais, percebeu-se que muitas empresas ainda precisam entender melhor as vontades e necessidades de seus funcionários, bem como qual é a melhor forma de engajá-los no modelo remoto, criando a estrutura e o planejamento adequados para estabelecer uma boa relação e uma comunicação eficiente com seu público interno, de modo a envolvê-lo e aproximá-lo da organização. “A empresa demorou muito para se adaptar ao modelo remoto, especialmente para nos disponibilizar os recursos necessários e adequar as ferramentas de comunicação. Ninguém sabia o que fazer, foi bem difícil”. (Entrevistada 1). “Já não tinha comunicação e endomarketing no presencial, no remoto, o engajamento e a integração ficaram ainda piores. Me sentia ansioso, depressivo e a atitude da empresa só piorou minha saúde mental na pandemia”. (Entrevistado 8).

A empresa ainda não se achou no on-line. Então, nos dois dias que vamos presencial ela

faz o que sabe para nos engajar: “Três dias você trabalha de casa, fica feliz com a sua família, com a sua rotina. Nos outros dois, você vem pra cá pra eu te encantar”. Vai ter aroma na recepção, logo da empresa, frases na parede... No presencial, ela te mostra senso de família, de pertencimento e que de fato se preocupa com o funcionário, mas no on-line não consegue manter o mesmo nível. Não perdi totalmente o engajamento porque tenho a memória afetiva de quando trabalhava presencial, mas é difícil trazer isso para os novos funcionários. (Entrevistado 10).

Dessa forma, a Tabela 8 traz as principais considerações dos entrevistados, os quais indicaram que o modelo híbrido se mostra muito benéfico, especialmente em razão da flexibilidade e da conveniência que proporciona aos colaboradores na rotina de trabalho. Apesar disso, a maior parte dos participantes afirmou se sentir mais engajada no modelo presencial, especialmente devido ao ganho na sensação de pertencimento, pelo fato de estarem fisicamente no ambiente da empresa, o senso de urgência das demandas ser mais forte e estarem na companhia de seus colegas de trabalho. Por outro lado, os entrevistados sugeriram que o modelo presencial impacta negativamente em sua concentração e produtividade por se perceberem mais dispersos em ambientes com outras pessoas e muito barulho.

Quanto ao modelo remoto, a maioria dos participantes indicou perda na sensação de pertencimento por se sentirem mais distantes (fisicamente e subjetivamente) da empresa. Os entrevistados que não relataram isso, os quais disseram preferir o modelo remoto, sugeriram que a organização onde atuam tem uma melhor estrutura e um planejamento mais eficaz de endomarketing, mostrando-se mais engajados. O trabalho on-line também foi sugerido pelos respondentes como o que mais contribui para o ganho de foco, concentração e produtividade, por apresentar menos estímulos para dispersar sua atenção.

Tabela 9

Modelo de trabalho

Fatores que contribuem para o engajamento dos colaboradores	Fatores que dificultam o engajamento dos colaboradores
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade, conveniência e comodidade propiciadas pelo modelo híbrido; 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução da sensação de pertencimento e de envolvimento com a empresa no modelo remoto;

<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da sensação de pertencimento e envolvimento com a empresa no modelo presencial; • Ganho de foco, concentração e produtividade no <i>home office</i>. • Endomarketing eficaz amplia o engajamento no on-line. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição de foco, concentração e produtividade no presencial; • Falta de estrutura e de planejamento de endomarketing reduz o engajamento no on-line.
--	--

4.4 Resultado das entrevistas

Após a análise das entrevistas, com o objetivo de sintetizar os resultados observados nessa fase da pesquisa, criou-se a Tabela 10, que traz os principais elementos do endomarketing e a situação de engajamento dos entrevistados.

Assim, buscou-se analisar o desempenho de cada aspecto que compõe o endomarketing (comunicação interna, liderança, cultura, hierarquia, diversidade e inclusão, e tratamento ao colaborador) e sua influência no comprometimento e no envolvimento dos colaboradores com a organização, bem como de que maneira tais elementos performam nos modelos presencial e remoto de trabalho, segundo os relatos dos participantes. Da mesma forma, como a gestão em empresas familiares mostrou-se mais humanizada e voltada para pessoas nas entrevistas, decidiu-se incluir esse tópico para verificar sua interferência no grau de engajamento dos funcionários.

É de essencial importância destacar que as informações dessa tabela foram geradas com base na percepção e na interpretação da pesquisadora que realizou as entrevistas.

Além disso, pode-se verificar na tabela que os resultados coloridos em verde significam uma boa experiência, ou seja, bons níveis de engajamento e satisfação do colaborador. Já os resultados coloridos em laranja denotam o contrário: uma experiência ruim, com baixos níveis de engajamento e satisfação do funcionário. Por fim, os resultados coloridos em amarelo representam uma experiência mediana, isto é, níveis médios de engajamento e satisfação do profissional.

Dessa forma, é interessante observar que a análise realizada corrobora a ideia da importância de se trabalhar todos os elementos do endomarketing de forma integrada, coerente e consistente, proporcionando mais engajamento aos colaboradores.

Tabela 10*Resultado das entrevistas*

	Engajamento	Comunicação interna (CI)	Comunicação colaborador-empresa (CCE)	Liderança	Cultura	Hierarquia	Diversidade e inclusão	Tratamento ao colaborador	Modelo de trabalho	Empresa familiar	Nível de engajamento
Entrevistada 1	Aparentemente não engajada	Raramente satisfeita com a CI	Insatisfeita com a CCE	Não engaja	Cultura e estratégia divergentes	Alta hierarquização	Não trabalha adequadamente	Não se sente valorizada	Mais engajada no presencial	Não	Baixo
Entrevistado 2	Aparentemente engajado	Satisfeito com a CI	Satisfeito com a CCE	Engaja	Cultura e estratégia convergentes	Baixa hierarquização	Trabalha adequadamente	Sente-se valorizado	Mais engajado no remoto	Não	Alto
Entrevistada 3	Aparentemente não engajada	Não satisfeita com a CI	Não satisfeita com a CCE	Não engaja	Cultura e estratégia divergentes	Alta hierarquização	Não trabalha adequadamente	Não se sente valorizada	Mais engajada no presencial	Não	Baixo
Entrevistada 4	Aparentemente engajada	Satisfeita com a CI	Satisfeita com a CCE	Engaja	Cultura e estratégia convergentes	Baixa hierarquização	Trabalha adequadamente	Sente-se valorizada	Mais engajada no presencial	Sim	Alto
Entrevistada 5	Aparentemente pouco engajada	Raramente satisfeita com a CI	Não satisfeita com a CCE	Engaja	Cultura e estratégia divergentes	Alta hierarquização	Não trabalha adequadamente	Sente-se parcialmente valorizada	Mais engajada no presencial	Não	Médio
Entrevistada 6	Aparentemente não engajada	Não satisfeita com a CI	Não satisfeita com a CCE	Não engaja	Cultura e estratégia divergentes	Alta hierarquização	Não trabalha adequadamente	Não se sente valorizada	Mais engajada no presencial	Não	Baixo
Entrevistada 7	Aparentemente pouco engajada	Raramente satisfeita com a CI	Satisfeita com a CCE	Engaja	Cultura e estratégia divergentes	Média hierarquização	Não trabalha adequadamente	Sente-se parcialmente valorizada	Mais engajada no presencial	Não	Médio
Entrevistado 8	Aparentemente não engajado	Não satisfeito com a CI	Não satisfeito com a CCE	Não engaja	Cultura e estratégia divergentes	Alta hierarquização	Não trabalha adequadamente	Não se sente valorizado	Mais engajado no presencial	Não	Baixo
Entrevistada 9	Aparentemente não engajada	Não satisfeita com a CI	Não satisfeita com a CCE	Não engaja	Cultura e estratégia divergentes	Alta hierarquização	Não trabalha adequadamente	Não se sente valorizada	Mais engajada no presencial	Não	Baixo
Entrevistado 10	Aparentemente engajado	Satisfeito com a CI	Satisfeito com a CCE	Engaja	Cultura e estratégia convergentes	Baixa hierarquização	Poderia trabalhar melhor	Sente-se valorizado	Mais engajado no presencial	Sim	Alto
Entrevistado 11	Aparentemente engajado	Satisfeito com a CI	Satisfeito com a CCE	Engaja	Cultura e estratégia convergentes	Baixa hierarquização	Trabalha adequadamente	Sente-se valorizado	Mais engajado no remoto	Sim	Alto
Entrevistada 12	Aparentemente não engajada	Não satisfeita com a CI	Não satisfeita com a CCE	Não engaja	Cultura e estratégia divergentes	Alta hierarquização	Não trabalha adequadamente	Não se sente valorizada	Mais engajada no presencial	Não	Baixo
Entrevistado 13	Aparentemente engajado	Satisfeito com a CI	Satisfeito com a CCE	Engaja	Cultura e estratégia convergentes	Baixa hierarquização	Trabalha adequadamente	Sente-se valorizado	Mais engajado no presencial	Sim	Alto
Entrevistado 14	Aparentemente não engajado	Não satisfeito com a CI	Não satisfeito com a CCE	Não engaja	Cultura e estratégia divergentes	Alta hierarquização	Não trabalha adequadamente	Não se sente valorizado	Mais engajado no presencial	Não	Baixo
Entrevistado 15	Aparentemente não engajado	Não satisfeito com a CI	Não satisfeito com a CCE	Não engaja	Cultura e estratégia divergentes	Alta hierarquização	Não trabalha adequadamente	Não se sente valorizado	Mais engajado no presencial	Não	Baixo

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 A importância do endomarketing no cenário atual

A pesquisa sugere que o endomarketing exerce papel fundamental no engajamento dos colaboradores, ganhando maior relevância após a pandemia da Covid-19, em que a transformação digital se estabeleceu, legitimando o *home office*, e o modelo híbrido se consolidou no cenário corporativo, gerando, muitas vezes, não só o distanciamento físico entre empresa e funcionário, mas também o afastamento subjetivo do profissional em relação ao contexto organizacional do empregador. Constatou-se esse fato especialmente com entrevistados que atuam em empresas que não demonstram ter uma dinâmica voltada para pessoas e não investem em estrutura e planejamento eficazes de endomarketing no novo modelo de trabalho.

Nesse contexto, a importância do endomarketing torna-se ainda mais evidente, considerando que 13 dos 15 participantes afirmaram se sentir mais engajados quando estão fisicamente na empresa, onde vão no máximo duas vezes por semana. Ou seja, na maior parte do tempo, os colaboradores executam suas funções de forma remota e, conseqüentemente, sentem-se menos engajados, afetando, em especial, sua sensação de pertencimento e envolvimento com a organização, como os entrevistados indicaram.

5.2 A influência do endomarketing no engajamento

Após o estudo dos conceitos do tema central da pesquisa e da avaliação do contexto real e prático compartilhado pelos entrevistados, retoma-se a questão inicial sobre a qual se propôs refletir no trabalho: como o endomarketing influencia o engajamento dos colaboradores no modelo híbrido?

Com base na análise dos pilares que compõem o endomarketing, bem como dos relatos dos participantes, verificou-se que ele pode influenciar o engajamento dos funcionários positivamente. A pesquisa indica que esses pilares performam de maneira coerente e convergente entre si, estimulando o comprometimento, a sensação de pertencimento, o envolvimento e a identificação dos colaboradores com a organização, influenciando de modo positivo em seu engajamento e resultando em um endomarketing de alto desempenho, tanto no modelo presencial quanto no remoto, como segue:

- Comunicação interna estratégica e integrada, com diversidade de meios de comunicação, que transmite transparência, prioriza os funcionários na divulgação das informações da empresa e os inclui nas pautas dos conteúdos para o público interno. Também disponibiliza meios e estimula que os colaboradores se comuniquem com a organização, de modo que estejam à vontade, seguros e confiantes para opinar, sugerir e realizar denúncias, permitindo que as pessoas se sintam ouvidas pela empresa.
- Liderança engajada e que estimula o engajamento da equipe; investimento da empresa no preparo dos líderes para estimularem o engajamento dos liderados; interesse real dos líderes pelos colaboradores; liderança mais humanizada e como ponte eficiente para disseminar a cultura da empresa para os colaboradores.
- Alinhamento e coerência entre cultura e estratégia, de modo que a empresa pratica o que fala, transmitindo credibilidade e legitimidade em suas intenções para o público interno.
- Relações mais horizontais em detrimento da alta hierarquização, incentivando a participação ativa dos colaboradores nos processos e tomadas de decisão, de forma que se sintam livres e confortáveis para compartilhar seus pontos de vista, relatar problemas e enviar sugestões.
- Valorização da diversidade do público interno por meio de estratégias específicas para cada grupo; programas e ações para incluir, de fato, e dar voz aos grupos desfavorecidos, ampliando sua representatividade na empresa; iniciativas com foco no longo prazo e real propósito de causa; conscientização e engajamento dos funcionários em prol das ações de diversidade e inclusão.
- Ações que permitam ao colaborador ter uma experiência positiva, sentindo-se bem tratado e valorizado pela empresa, a qual preza por proporcionar uma jornada satisfatória e de encantamento ao funcionário por meio de programas, eventos, benefícios, bom tratamento e reconhecimento de seu trabalho. Colaboradores recomendariam como uma boa empresa para se trabalhar.

Nesse sentido, cinco entrevistados indicaram ter uma experiência muito positiva nas empresas onde trabalham, baseando-se nos tópicos acima identificados na pesquisa. Quatro dessas empresas têm gestão familiar, mostrando uma cultura mais direcionada a pessoas, verificando-se uma ligação mais afetiva/emocional dos participantes, em sua maioria, com as organizações, favorecendo vínculos mais firmes, consistentes e

duradouros entre ambos.

Quanto ao modelo de trabalho, nesse contexto positivo para o engajamento, a pesquisa sugeriu que os participantes gostam da flexibilidade, conveniência e comodidade propiciadas pelo modelo híbrido, de modo que o endomarketing realizado de forma eficaz no on-line e o ganho de foco, concentração e produtividade no *home office* indicaram potencializar o engajamento dos entrevistados. Os respondentes também sugeriram o aumento da sensação de pertencimento e envolvimento com a empresa no modelo presencial, especialmente em razão de estarem fisicamente no ambiente da empresa, o senso de urgência das demandas ser mais forte e estarem na companhia de seus colegas de trabalho.

Já quando o endomarketing é ausente, escasso ou não é operacionalizado adequadamente, ou seja, sem planejamento estratégico, a pesquisa indica que os pilares também performam de maneira coerente e convergente entre si, no entanto do lado oposto, verificando-se o desestímulo ao comprometimento e a sensação de falta de pertencimento, de envolvimento e de identificação dos colaboradores com a organização, influenciando de forma negativa em seu engajamento e refletindo a ausência, ou ineficiência, de uma estratégia estruturada de endomarketing, tanto no modelo presencial quanto no remoto, como segue:

- Escassez de meios de comunicação interna; falta de estratégia, planejamento e integração entre os meios; comunicação pontual e por conveniência da empresa; falta de transparência na comunicação e de clareza nos critérios de decisão da organização; funcionários informados das notícias da empresa ao mesmo tempo que o público externo e não inclusão dos colaboradores na comunicação interna. Além disso, a não disponibilização de meios para os funcionários se comunicarem com a empresa faz com que o colaborador não se sinta estimulado, à vontade e seguro para opinar, sugerir e realizar denúncias, afastando-o da organização, por perceber que não é ouvido.
- Liderança não engajada – se envolve nas ações e incentiva a equipe a participar delas apenas quando é obrigatório; falta de investimento da empresa no preparo dos gestores para estimularem o engajamento dos funcionários; desinteresse dos líderes pelos colaboradores, mostrando-se mais voltados para interesses próprios e resultados, o que muitas vezes reflete em condutas abusivas e antiéticas do líder

com o time. Liderança não exerce o papel de mediador eficiente entre cultura, que geralmente se mostra fragilizada, e colaboradores.

- Incoerência e desconexão entre cultura e estratégia, de modo que a empresa não pratica o que fala, disseminando informações que não condizem com a realidade vivida pelos funcionários para promover sua imagem no mercado, o que influencia negativamente a relação de confiança do colaborador com a empresa.
- Relações verticais e alta hierarquização, limitando a participação ativa dos colaboradores nos processos e tomadas de decisão, muitas vezes, por meio de atitudes rudes, constrangedoras e humilhantes dos líderes com os funcionários. Colaboradores se sentem desestimulados e inibidos para compartilhar seus pontos de vista, relatar problemas e enviar sugestões.
- Desvalorização da diversidade do público interno por meio de uma abordagem genérica para todos os grupos, desconsiderando suas vontades e necessidades específicas, o que acaba abrindo espaço para condutas de preconceito e desigualdade dos líderes e demais colaboradores com os grupos desfavorecidos. Além disso, iniciativas efêmeras, sem planejamento e sem preocupação com a causa em si, mais focadas na autopromoção, comprometem a credibilidade da empresa que, muitas vezes, enfrenta resistência do próprio público interno às ações de diversidade e inclusão, visto que não investe na conscientização e no engajamento de seus colaboradores em prol dessas iniciativas.
- Condutas que geram uma experiência negativa ao público interno, que se sente desvalorizado pela empresa, a qual não se preocupa com a jornada do colaborador e este não a indicaria como um bom lugar para se trabalhar. Ausência ou poucos programas, eventos, benefícios e reconhecimento ao trabalho do funcionário.

Nesse sentido, baseando-se nos tópicos acima identificados na pesquisa, oito entrevistados indicaram ter uma experiência negativa nas empresas onde trabalham, revelando, em sua maioria, ter uma ligação mais estimulada por razões econômico-financeira, *status*, porte da empresa e a estabilidade que ela oferece, estabelecendo vínculos mais frágeis e voláteis do colaborador com a organização, visto que outras oportunidades mais atrativas em relação a salário, benefícios e segurança, por exemplo, seriam suficientes para o funcionário pedir o desligamento da empresa atual.

Quanto ao modelo de trabalho, nesse contexto negativo para o engajamento, a pesquisa sugeriu que há redução da sensação de pertencimento e envolvimento dos

colaboradores com a empresa quando trabalham no modelo remoto, de modo que a falta de estrutura, planejamento e eficácia do endomarketing influencia negativamente o engajamento do público interno no on-line. Os participantes também indicaram a diminuição de foco, concentração e produtividade no modelo presencial, especialmente por apresentar mais estímulos de dispersão da atenção, como pessoas e ruídos.

Além disso, baseando-se nos tópicos acima identificados na pesquisa, os outros dois entrevistados revelaram ter uma experiência mediana nas empresas onde trabalham. Há mais detalhes sobre a vivência deles nas organizações na Tabela 10.

Por fim, o estudo sugere relevante influência do endomarketing no engajamento dos colaboradores no modelo híbrido. No entanto, enquanto algumas empresas demonstraram se adaptar bem ao novo cenário, especialmente aquelas que possuem uma sólida cultura voltada para pessoas, preservando e até aumentando o engajamento de seus colaboradores, mesmo em um contexto de crise e distante fisicamente de seu público interno; outras se mostraram bastante despreparadas para conseguir aproximar e engajar seus funcionários diante dos novos desafios no âmbito do trabalho, sendo que muitas vezes nem sequer dispõem de uma equipe ou mesmo estratégia e ações direcionadas ao endomarketing, demonstrando não valorizar os funcionários, como os próprios entrevistados relataram. Por isso, evidencia-se a necessidade de se criar uma estrutura e um planejamento de endomarketing eficazes nessas empresas, priorizando-se uma estratégia eficiente, que integre ambos os modelos de trabalho, remoto e presencial, no sentido de potencializar o engajamento dos colaboradores nesse novo cenário que veio para ficar.

5.3 Limitações da pesquisa

É importante pontuar que, como o principal objetivo da presente pesquisa é analisar o fenômeno da influência do endomarketing no engajamento dos colaboradores no modelo híbrido, buscou-se compor uma amostra diversa – dentro dos padrões permitidos para a eficiência do estudo. Assim, optou-se por entrevistar apenas um profissional por empresa para que fosse possível ter uma visão geral do panorama que envolve o tema estudado. Ou seja, como os resultados da pesquisa foram embasados na percepção individual e subjetiva dos colaboradores selecionados, e não refletem a opinião dos demais funcionários das empresas, é possível que haja vieses. Além disso, a interpretação da realidade dos entrevistados apresenta influência de sua liderança direta,

que faz a intermediação entre empresa e funcionário e se torna reflexo do que a organização representa para o seu liderado.

5.4 Implicações práticas

Considerando o tema explorado, o presente estudo apresenta potencial ganho de conhecimento e aplicação prática especialmente para profissionais das áreas de Recursos Humanos e Comunicação, os quais lidam diretamente com frentes como gestão de pessoas, experiência e jornada do colaborador, comunicação interna, capacitação de lideranças etc.

Dessa forma, olhando para as dimensões que compõem o endomarketing e foram exploradas nesta pesquisa, verifica-se que as empresas podem trabalhar nessas frentes de diversas maneiras. Como segue:

- Comunicação interna: conhecer melhor o público interno, por meio de conversas constantes para aproximá-lo da empresa, mostrando interesse real em envolvê-lo nas iniciativas; investir na diversidade de meios de comunicação, em especial, nas plataformas digitais, e até fazer uso de inteligência artificial (o que é uma tendência) para estimular a interação e o engajamento do público interno.
- Liderança: desenvolver treinamentos para, primeiramente, engajar os líderes, para que, posteriormente, eles possam repassar a cultura e os valores da empresa com legitimidade para os demais funcionários e, então, engajá-los; ter apoio da empresa, inclusive financeiro, para ações de integração com a equipe; empresa conhecer melhor o líder, bem como suas motivações pessoais, e as estimular no ambiente de trabalho para contribuir para o seu engajamento.
- Cultura: disseminar a cultura em todas as interações da empresa com os funcionários; envolver os líderes para reforçarem de forma sistemática a cultura com os liderados; fortalecer a cultura de modo que isso se torne um lema na organização; investir na governança e no compliance para que as ações caminhem em paralelo com os valores da empresa (*walk the talk*).
- Ações de interação entre profissionais de diversos graus de hierarquia, desde estagiários a *C-levels*, para estimular relações mais horizontais e colaborativas, contribuindo para o clima positivo e crescimento da empresa.

- Iniciativas de incentivo à diversidade, no sentido de ampliar os perfis com diferentes pontos de vista na empresa; implementar uma cultura forte contra o preconceito e a discriminação e conscientizar o público interno sobre tal questão; oferecer todo suporte para pessoas de grupos desfavorecidos que entram na organização por meio de ações como vagas afirmativas, para que realmente sejam inclusas na dinâmica da empresa.
- Instaurar ações de endomarketing, priorizando a valorização das pessoas, estimulando que se sintam bem tratadas e mostrando que a empresa quer estabelecer uma relação de longo prazo com elas; proporcionar benefícios que de fato agreguem valor aos profissionais, bem como implementar métodos inovadores de reconhecimento ao trabalho dos colaboradores; criar ações que permitam ao colaborador ter uma experiência realmente positiva na empresa.

5.5 Futuros estudos

Apesar de não ser possível aprofundar mais a abordagem nesta pesquisa em razão da delimitação do tema, o assunto apresenta aspectos atuais de grande interesse para a área e que podem ser explorados em estudos futuros, como: em tempos de inteligência artificial, como os novos meios de comunicação e ferramentas de engajamento estão sendo utilizados pelas empresas; funcionários influenciadores, o que consiste nos próprios colaboradores atuarem como porta-vozes da marca para o engajamento do público interno, mostrando-se uma forte tendência em benefício do *employer branding* das organizações; e como medir o engajamento do público interno e utilizar os dados para a elaboração de novas estratégias.

REFERÊNCIAS

Aberje (2022). Pesquisa Tendências em Comunicação Interna 2022.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>

Andrew, O. C., & Saudah, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. The 2012 International Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management, Pattaya, Thailand. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 40, 498 – 508. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.222>

Bekin, Saul Faingaus (1995). *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Makron Books.

Bekin, Saul Faingaus. (2014). *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.

Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Banco de Varejo*, 3(1), 33-40.

Borges-Andrade, J. E., & Pilati, R. (2001). Comprometimento atitudinal e comportamental: Relações com suporte e imagem nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(3), 85-106. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000300005>

Bueno, W. da C. (2005). *Comunicação empresarial no Brasil: Uma leitura crítica*. All Print.

Brum, A. M. (2005). *Endomarketing como estratégia de gestão: Encante seu cliente interno*. L&PM.

Brum, A. M. (2017). *Endomarketing estratégico*. São Paulo: Integrare.

Brum, A. M. (2020). *A experiência do colaborador*. São Paulo: Integrare.

Cappellano, Thatiana, & Neto, Belmiro Ribeiro da Silva. (2010). *Comunicação corporativa e reputação*. São Paulo: Saraiva.

César, L. G. D., & Neves, L. A. (2020). A atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: A cultura organizacional como caminho. *Revista Valore*, 5, 192-205. <https://doi.org/10.22408/reva502020656192-205>

Chanana, N., & Sangeeta. (2020). Employee engagement practices during Covid-19 lockdown. *Journal of Public Affair*, 21(15), 1-8. <https://doi.org/10.1002/pa.2508>

Corley, Kevin G., & Gioia, Dennis A. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off. *Administrative Science Quarterly*, 49 (2), 173-208. <http://www.jstor.org/stable/4131471>

Creswell. John W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. Porto Alegre: Penso.

Ecklebe, S., & Löffler, N. (2021). A question of quality: perceptions of internal communication during the Covid-19 pandemic in Germany. *Journal of Communication Management*, 25(3), 214-232. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2020-0101>

Einwiller, S., Ruppel, C., & Stranzl, J. (2021). Achieving employee support during the Covid-19 pandemic: The role of relational and informational crisis communication in Austrian organizations. *Journal of Communication Management*, 25(3), 233-255. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2020-0107>

EY. (2022). *EY work reimagined 2022*. https://www.ey.com/pt_br/workforce/work-reimagined-survey

Heide, M., & Simonsson, C. (2021). What was that all about? On internal crisis communication and communicative coworkership during a pandemic. *Journal of Communication Management*, 25(3), 256-275. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2020-0105>

Inkotte, A. L. (2000). *Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico* (Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis).

Jiang, H., & Men, R. L. (2017). Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment. *Communication Research*, 44(2), 225–243. <https://doi.org/10.1177/009365021561>

Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82-102. <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2016-0026>

Lizote, S. A. (2020). *Bem-estar subjetivo e home office em tempos de pandemia*. Congresso USP-FIPECAFI. <https://congressosp.fipecafi.org/anais/20UspInternational/ArtigosDownload/2795.pdf>

Marchiori, M. (2008a). *Comunicação interna: Um olhar mais amplo no contexto das organizações*. Universidade Estadual de Londrina, PR. <http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/backup-03-10-2012/publicações>

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Revisão Anual de Psicologia*, 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

Matkin, J. (2016). *Keeping employees engaged during tough times*. LinkedIn. www.linkedin.com/pulse/keeping-employees-engaged-during-tough-times-jo-matkin

Matos, G. G. (2009). *Comunicação empresarial sem complicação* (2ª ed.). Manole.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Sage Publications.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

Neill, M. S. (2021). Ethical listening to employees during a pandemic: New approaches, barriers and lessons. *Journal of Communication Management*, 25(3), 276-297. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2020-0103>

Oliveira, V. R. (2021). *Home office e os ambientes comunicacionais: Tensões entre a comunicação presencial e não-presencial no mundo do trabalho*. XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. <http://portal.abrapcorp2.org.br/wp-content/uploads/2021/07/sff-115.pdf>

PageGroup. (2022). *Perspectivas para o mercado de trabalho*. <https://www.michaelpage.com.br/estudos-e-tend%C3%A2ncias/perspectivas-2022>

Pereira, A. de A. (2022). Endomarketing como estratégia de gestão. *Revista Científica Semana Acadêmica*, 10(222), 1-14. <https://doi.org/10.35265/2236-6717-222-12046>

Puyod, J. V., & Charoensukmongkol, P. (2021). Effects of workplace rumors and organizational formalization during the COVID-19 pandemic: A case study of universities in the Philippines. *Corporate Communications: An International Journal*. Ahead-of-print. 793-812. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2020-0127>

PwC, & PageGroup. (2022). *Modelos de trabalho pós-pandemia: Mais flexibilidade, empatia e produtividade*. https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/mais-temas/2022/Trabalho-Pos-Pandemia_VF.pdf

Randow, G. L. F. Von. (2021). Os desdobramentos do *home office* durante a pandemia: O novo ambiente de trabalho e suas consequências”. *Revista Noite Acadêmica – UNIFACIG*, 1, 1-15.

<https://pensaracademico.unifacig.edu.br/index.php/noiteacademica/article/view/2688/2014>

Reilly, N. P., & Orsak, C. L. A. (1991). Career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 311-330.

[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(91\)90041-J](https://doi.org/10.1016/0001-8791(91)90041-J)

Robertson, I. (2012). The importance of employee engagement in difficult times. *The Guardian*.

www.theguardian.com/public-leaders-network/2012/may/03/importanceemployee-engagement-difficult-times

Stirton, L., & Lodge, M. (2001). Transparency mechanisms: Building publicness into public services. *Journal of Law and Society*, 28, 471-489.

<https://www.jstor.org/stable/3657957>

Tiwari, B., & Lenka, U. (2020). Employee engagement: A study of survivors in Indian IT/ITES sector. *IIMB Management Review*, 32(3), 249-266.

<https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.10.003>

Vieira, R. P. B., & Nascimento, F. L. (2021). Pandemia da Covid-19 e saúde mental: o trabalhador e a responsabilidade do empregador na modalidade home office. *Boletim de Conjuntura Boca*, 7(20), 01–22.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.5068419>

ANEXO A - Codificação aberta (categorias de 1ª ordem)

Conexão emocional + propósito	Liderança da área é boa, porém não é institucionalizada	Comunicação interna ineficiente
Conexão por <i>status</i> + estabilidade	Liderança favorece o clima tenso na equipe	Funcionários não se sentem ouvidos pela empresa
Conexão por razões econômicas	Líderes não são cobrados de participar das ações, nem de engajar a equipe	Empresa/líder se dispõe a ouvir o funcionário
Engajamento por práticas de trabalho	Liderança participa quando quer das ações de engajamento.	Endomarketing que estimula o engajamento
Demora da comunicação interna para liberar informações aos funcionários	Funcionário engajado por motivação pessoal	
Falta de empatia da liderança. Focada apenas em si e em resultados.	Líder engajado por motivação pessoal	Empresa/líder ignora as demandas dos colaboradores
Empresa não mostra se preocupar com os colaboradores	Ações de valorização favorecem o engajamento dos funcionários	Endomarketing utilizado em favor da diversidade e inclusão
Relação horizontal	Comunicação interna falha e não incentiva o engajamento	Funcionários não se sentem incluídos nos processos e nas decisões da organização
Falta de ligação emocional do colaborador com a empresa	Funcionário não se sente engajado	Falta de incentivo para o colaborador se comunicar com a organização
Abuso de poder da liderança	Não há sensação de pertencimento	Machismo inibe engajamento dos colaboradores
Hierarquização	Relação vertical	Não ser ouvido pela empresa desengaja o funcionário
Comunicação interna distorce a realidade da empresa para funcionários	Pouca visibilidade da comunicação interna. Não há integração dos meios e reforço do conteúdo para estimular o engajamento	Empresa familiar exerce menos pressão por resultado

Colaboradores sentem que não têm voz e não são ouvidos pela empresa	Colaborador divulga por conta própria as informações/ações da empresa aos colegas (motivação pessoal)	Empresa familiar prepara os líderes para levar a cultura adiante e priorizar as pessoas.
Desvalorização do funcionário	Falta de confiança do colaborador na empresa	Empresa familiar apresenta gestão mais humanizada
Baixa influência da comunicação interna	Falta de comunicação alimenta rádio peão e aumenta a insegurança e a ansiedade	Cultura reforça e abre espaço para desrespeito aos colaboradores
Falta de engajamento da liderança	Falta de transparência da empresa afeta o engajamento	Empresa familiar estimula ao trabalho colaborativo
Despreparo dos líderes para repassar a cultura aos funcionários	Conduta antiética da empresa reforçada na comunicação interna	Autonomia no trabalho
Incoerência entre discurso e práticas. Empresa não faz o que fala	Resistência dos colaboradores às ações de diversidade e inclusão	Bom clima de trabalho
Líderes só participam/estimulam a equipe a participar das ações se for obrigatório	Ações de diversidade e inclusão mal planejadas	Perspectiva de crescimento profissional na empresa
Líder desestimula a participação dos funcionários em programas de engajamento	Desalinhamento entre cultura e estratégia da organização	Ações da empresa que desestimulam o engajamento
Postura antiética da liderança	Falta de inclusão dos grupos desfavorecidos	Ações da empresa que estimulam o engajamento
Colaboradores que participam das ações da empresa se sentem mais engajados	Empresa oferece canais de comunicação e incentiva os funcionários a se comunicarem com ela	Menos engajamento e mais perda da sensação de pertencimento no modelo remoto
Falta de confiança do colaborador na liderança	Empresa não oferece canais de comunicação e não incentiva os funcionários a se comunicarem com ela	Endomarketing já era ineficiente no presencial; piorou no on-line
Líder não repassa informações aos funcionários	Falta de transparência da empresa	Colaboradores não se sentem bem tratados pela organização

Falta de concentração e menor produtividade dos funcionários no modelo presencial	Colaborador se identifica com a cultura da organização	Falta de estrutura e de planejamento de endomarketing reduzem o engajamento no <i>home office</i>
Atitude rude, humilhante e constrangedora da liderança com os funcionários	Empresa familiar se mostra solícita e atenciosa em atender às demandas dos funcionários	Empresa investe na preparação do líder e o engaja
Mais engajamento e sensação de pertencimento dos colaboradores no modelo presencial	Valorização do funcionário	Ações que legitimam as boas intenções da empresa
Desengajamento por excesso de informação na comunicação interna	Ações afirmativas com foco na autopromoção da empresa para o mercado	Funcionário é informado das novidades da empresa junto com o público externo
Atitudes de preconceito da liderança e demais colaboradores com os grupos desfavorecidos	Funcionários que aparecem nas mídias internas se engajam mais	Empresa familiar: forte cultura voltada para pessoas (mais importantes que resultados)
Esforço da empresa para conhecer o público interno	Endomarketing ineficiente	Líder que inspira os colaboradores
Falta de clareza sobre a cultura da empresa, desestimulando o engajamento dos funcionários	Receio dos colaboradores em fazer denúncias e dar opiniões	Funcionário se sente bem-tratado pela empresa
Comunicação interna ineficiente no <i>home office</i>	Falta de identificação dos funcionários com a cultura da empresa	Líder estimula participação dos funcionários em programas de engajamento
Estrutura e planejamento eficazes de endomarketing aumentam o engajamento no <i>home office</i>	Ações transparentes da empresa influenciam positivamente o engajamento	Coerência entre cultura e estratégia da organização

ANEXO B - Questionário de pesquisa

Informações gerais

- Qual é o nome da empresa?
- O que você faz? Qual é o seu cargo?
- Há quanto tempo está na empresa?

Engajamento

- O que você mais gosta no seu trabalho? E na empresa?
- Por que você trabalha nessa empresa? O que liga você à organização?
- O que o estimula a exercer sua função na corporação?
- Como você se identifica com o propósito da empresa?
- Você se sente engajado com as ações e o propósito da empresa?

Endomarketing

- Como é o endomarketing da sua empresa? No que é positivo? No que é negativo?
- Por meio de quais canais a empresa se comunica com vocês? Com que frequência?
- Quais práticas você vê em outras organizações que não há na sua? Como foram suas experiências anteriores nesse sentido?
- A comunicação é mais formal ou informal?
- Ela disponibiliza meios para que se entre em contato com ela?
- A empresa incentiva que vocês tenham uma participação ativa nesses canais?
- Você se sente à vontade para fazer denúncias e dar sugestões/opiniões?
- Você sente que sua opinião é ouvida pela empresa?
- A empresa tem uma relação transparente com vocês? Ela pratica o que ela fala?
- As ações e o discurso da empresa reforçam sua cultura organizacional?
- Como é a diversidade e inclusão de colaboradores empresa? Há situações de preconceito?
- Como o endomarketing da empresa afeta o seu engajamento e o dos demais colaboradores com ela?
- O que poderia melhorar?
- Como você vê a sua liderança nesse sentido? Ela incentiva a equipe a se engajar nas ações e causas da empresa?

- A empresa faz ações de integração/incentivo com os colaboradores (*onboarding*, programas, campanhas, eventos)? Como você se sente quando participa dessas iniciativas?
- Como se sente com a forma que a organização te trata?
 - Mais envolvido com a empresa?
 - Mais engajado?
 - Parte dos resultados e do desempenho dela?
 - Valorizado pela organização?
 - Vê mais sentido no que faz?
- Você cria uma imagem positiva da empresa?
- Você indicaria sua empresa como um bom lugar para trabalhar?

Modelo híbrido de trabalho

- Como o *home office* influenciou o endomarketing da empresa? O que sentiu? A empresa se adaptou bem nessa transição de modelos?
- Você se sentiu estressado, inseguro, depressivo, ansioso nessa transição? A empresa amparou ou ofereceu estrutura para melhorar esse quadro?
- Essa transição de modelos (presencial para remoto/híbrido) afetou sua sensação de pertencimento?
- Como isso influenciou seu engajamento em relação à empresa? Você perdeu engajamento?
- Como você se sente com o modelo híbrido
- Você se sente mais engajado com a empresa no modelo remoto ou presencial? Por quê?