



**ANDRÉ LUÍZ LOGELLO DE LIMA**

**COMUNICAÇÃO INTERNA E ENDOMARKETING:  
ESTUDO DA INFLUÊNCIA SOBRE O PRESENTEÍSMO  
NA MICRO E PEQUENA EMPRESA NA PERCEPÇÃO DE  
GESTORES E PROPRIETÁRIOS**

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

**2021**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E**  
**PEQUENAS EMPRESAS**

**ANDRÉ LUÍZ LOGELLO DE LIMA**

**Comunicação Interna e Endomarketing: Estudo da**  
**Influência sobre o Presenteísmo na Micro e Pequena**  
**Empresa na Percepção de Gestores e Proprietários**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas do Centro Universitário Campo Limpo Paulista para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador:  
Prof. Dr. Marco Antonio Silveira.

Linha de Pesquisa:  
(Dinâmica das Micro e Pequenas Empresas)

**CAMPO LIMPO PAULISTA**  
**(2021)**

## Ficha catalográfica

Ficha catalográfica elaborada pela  
Biblioteca Central da Unifaccamp

L696c

Lima, André Luiz Logello de

Comunicação Interna e endomarketing: estudo da influência sobre o presentismo na micro e pequena empresa na percepção de gestores e proprietários / André Luiz Logello de Lima. Campo Limpo Paulista, SP: Unifaccamp, 2021.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Silveira

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – Unifaccamp.

1. Presentismo. 2. Comunicação Interna. 3. Endomarketing. 4. Marketing Interno. 5. Engajamento. I. Silveira, Marco Antonio. II. Centro Universitário Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.02

**André Luíz Logello de Lima**

**Comunicação Interna e Endomarketing: Estudo da  
Influência sobre o Presenteísmo na Micro e Pequena  
Empresa na Percepção de Gestores e Proprietários**

Dissertação de Mestrado aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Marco Antonio Silveira  
Centro Universitário Campo Limpo Paulista

---

Profa. Dra. Maria Aparecida Sanches  
Centro Universitário Campo Limpo Paulista

---

Profa. Dra. Hérica Landi de Brito - convidada  
Centro Universitário Alves Faria

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Thereza Logello de Lima (*in memoriam*) e Deneval Baptista de Lima (*in memoriam*) por terem sido exemplo de vida, amor e de resiliência, desde o meu primeiro suspiro de vida.

Ao meu irmão Jorge Luíz Logello de Lima (*in memoriam*) por estar sempre por perto, cuidando e demonstrando seu orgulho e amor fraternal, continuando assim, onde quer que esteja.

À minha esposa Celina Maria da Cunha, parceira de vida e maior incentivadora deste sonho, ainda que, muitas vezes, em detrimento de nossos projetos familiares e, às vezes, até mesmo abdicando de si para me apoiar.

À Maria Thereza Cunha Logello de Lima, filha linda, inteligente e maior presente que a vida poderia me dar. Não fosse bastante a sua existência para me motivar a enfrentar o mundo, ainda pude contar com seu amor e incentivo durante toda esta caminhada.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço acima de tudo, ao Grande Arquiteto do Universo, Deus, por me manter firme nesta caminhada e por permitir que, mesmo diante das adversidades, das perdas irreparáveis, do cansaço e de tudo que apontava para o caminho oposto, me mantivesse firme.

À minha mãe Thereza (*in memoriam*) e meu Pai Deneval (*in memoriam*), que mesmo não estando neste plano terreno, acompanharam cada passo desta caminhada, segurando minha mão sempre que eu dava o menor sinal de cansaço ou de desânimo, acolhendo-me em seus braços, mostrando-me que eu sou capaz. Ao meu lado como sempre foi, desde que abri os olhos pela primeira vez.

Ao meu Irmão Jorge (*in memoriam*), companheiro incentivador maior e meu eterno protetor, agora mais ainda, que o Grande Arquiteto do Universo o chamou para o seu lado. Só sinto sua partida ter sido tão próximo de você comemorar comigo esta conquista, tão sonhada por todos nós. Estou certo de que você está aqui, junto aos nossos pais, celebrando esta e muitas outras vitórias que virão.

A minha esposa Celina, apoio maior e ininterrupto. Parceira de todos os momentos e incentivadora incondicional de cada passo dado nesta caminhada, antes mesmo antes de começar; por seu incentivo, fazendo-me acreditar em mim. Por abdicar muitas vezes de seu próprio crescimento profissional para me apoiar nesta jornada. Este trabalho tem muito esforço e amor seu, assim como em toda a minha vida. Não é exagero dizer que eu não sei onde estaria hoje, não fosse sua presença na minha vida.

A minha filha e luz maior da minha vida, Maria Thereza, por ser prova eterna de que as perdas que tive na vida não foram em vão. Por ser continuidade de tudo que meus pais foram e do que pretendo um dia ser. Pelo carinho, paciência e amor, mesmo nos momentos de minhas ausências.

Ao amigo Lucas Daniel Ramos Ribeiro, irmão que esta vida me presenteou de forma tão inusitada e generosa. Um professor que se tornou fonte de inspiração para a academia e para a vida. Por ser a primeira pessoa a me fazer acreditar que era possível este Mestrado e por sempre ajudar nos momentos de maior necessidade, como se algo maior sempre o mandasse estar ali, naquele exato momento. Acredito realmente que meus pais o escolheram para esta missão.

Aos colegas docentes do Senac Osasco, representados aqui, pelos incríveis colegas Ana Lívia, Paula Batich, Marcia Malheiros, César Clementino e Onófrío Notarnicola, por acompanharem cada momento desta caminhada, ensinando-me grandes lições, apoiando e acreditando neste sonho.

Ao Mestre Marco Silveira, pela generosidade, paciência e cordialidade em ter me aceitado como orientando, atendendo-me em todos os momentos que precisei, ainda que, muitas vezes, fossem fora de horários convencionais. Por ter me mostrado, por meio de suas aulas, o que viria a ser o tema central desta pesquisa, fazendo-me entender também a ligação direta que isso teria com o trabalho da minha vida. Suas contribuições a este trabalho foram muito além do saber puramente técnico, pois muito de sua sabedoria para a vida, inspirou a minha caminhada em diversos momentos. Será sempre uma honra poder contar com sua orientação em futuras empreitadas acadêmicas.

A Professora Cida Sanches, por me encantar com suas inesquecíveis aulas, que despertaram grandes reflexões que transcenderam a vida acadêmica. Por ter sido justa e enérgica no momento e medidas exatas, fazendo-me superar o desânimo e as incertezas.

Ao Professor José Osvaldo de Sordi, por abrir caminhos da pesquisa acadêmica, ensinando-me a construir uma pesquisa que possa, de alguma maneira ser relevante e transcender as paredes acadêmicas, auxiliando a sociedade com suas contribuições.

A todos os professores do Programa de Mestrado Profissional em Administração da UNIFACCAMP pela generosidade e pelos conhecimentos transmitidos com tanta paciência e carinho. Certamente carregarei cada um de vocês em minha vida acadêmica e pessoal. A toda a equipe técnica e administrativa da UNIFACCAMP, por nos dar suporte incondicional sempre que me encontrava perdido em relação ao próximo passo a ser dado.

Aos incríveis e inesquecíveis colegas de turma, que fiz em todas as disciplinas que cursei. Nossa amizade e companheirismo foram verdadeiros apoios mútuos nos momentos de desânimo, onde o cansaço e demais dificuldades naturais no caminho de pessoas que buscam o conhecimento. A vida nos fez fortalecer uns para os outros, e isso será um laço duradouro entre nós.

## EPÍGRAFE

*É preciso ser capaz de vender a qualidade de um serviço aos funcionários antes de vendê-la aos clientes. Um funcionário cético é incapaz de convencer um cliente. As melhores empresas nesse domínio lançam verdadeiras campanhas internas para fazer seu pessoal aderir ao nível de excelência buscado. Essas campanhas asseguram não só uma continuidade indispensável na comunicação, mas tem igualmente por fim estimular o orgulho e o prazer de contribuir.*

*Na origem de toda campanha há uma palavra de ordem clara e estimulante. O pessoal deve poder aderir como os cavaleiros que partiam em cruzada ou punham-se sob o estandarte do rei.*

*O lema deve cristalizar todo o projeto de qualidade.”*

*(HOROVITZ, 1993, p. 86)*



# COMUNICAÇÃO INTERNA E ENDOMARKETING: ESTUDO DA INFLUÊNCIA SOBRE O PRESENTEÍSMO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA NA PERCEPÇÃO DE GESTORES E PROPRIETÁRIOS

## RESUMO ESTRUTURADO

**Propósito da pesquisa:** A presente pesquisa busca entender se a Comunicação Interna (CI) pode, com o uso de técnicas de *Endomarketing*, auxiliar no combate ao Presenteísmo em Micro e Pequenas Empresas (MPEs).

**Problema e pergunta de pesquisa:** A Comunicação Interna, apoiada em técnicas de *Endomarketing*, pode auxiliar no combate ao Presenteísmo em MPEs?

**Objetivo geral:** Entender a percepção de gestores sobre a influência da Comunicação Interna, apoiada em estratégias de *Endomarketing*, no combate ao Presenteísmo em MPEs.

### Objetivos específicos:

- a) Identificar como as empresas desenvolvem seus processos de Comunicação Interna.
- b) Entender a percepção de gestores de MPEs sobre como as teorias da Comunicação, Motivação e Comunicação Organizacional podem auxiliar na construção de boas ações de Comunicação Interna, que fomentem o engajamento dos colaboradores nas organizações.
- c) Mapear a percepção de gestores em relação aos esforços de comunicação de suas empresas e da existência de comportamento presenteísta nos colaboradores.

**Abordagem metodológica:** A presente pesquisa é exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, utilizando levantamento bibliográfico para aprofundamento no tema e discussão dos resultados encontrados por meio da aplicação de questionário semiestruturado com perguntas abertas, junto aos gestores de empresas de diversos tamanhos, especialmente em MPEs.

**Resultados obtidos:** Utilizou-se o estudo bibliográfico e a análise dos resultados das entrevistas para compreender a efetividade da Comunicação Interna na redução do Presenteísmo em MPEs.

**Implicações práticas:** Orientação sobre a forma como as MPEs podem desenvolver seus processos de Comunicação Interna e mapearem a percepção de seu público interno em relação à efetividade da Comunicação Interna, aumentando o engajamento e fortalecendo o combate ao Presenteísmo.

**Palavras-Chave:** Presenteísmo, Comunicação Interna, *Endomarketing*, *Marketing* Interno, Engajamento.

**INTERNAL COMMUNICATION AND ENDOMARKETING: STUDY OF THE  
INFLUENCE ON THE PRESENTISM IN MICRO AND SMALL COMPANIES IN THE  
PERCEPTION OF MANAGERS AND OWNERS**

**ABSTRACT**

**Purpose of the research:** *The present research seeks to understand whether Internal Communication can, with the use of Endomarketing techniques, assist in the fight against presenteeism in micro and small companies (MSEs).*

**Problem and research question:** *Can Internal Communication, supported by Endomarketing techniques, help to combat presenteeism in MSEs?*

**General objective:** *To understand how Internal Communication, supported by internal marketing strategies, can help in the fight against presenteeism in MSEs.*

*Specific objectives:*

- a) Identify how companies develop their internal communication processes;*
- b) Understand how the theories of Communication, Motivation and Organizational Communication can help in the construction of good Internal Communication actions in organizations;*
- c) Map the perception of managers in relation to the communication efforts of their companies and the existence (or not) of present behavior in employees;*

**Methodological approach:** *This research is exploratory and descriptive, with a qualitative approach, using a bibliographic survey to deepen the topic and discuss the results found in the application of a semi-structured questionnaire with open questions, applied to managers of MSEs.*

**Expected results:** *Understand the effectiveness of Internal Communication in reducing Presentism in MSEs.*

**Practical implications:** *Use the bibliographic study and the analysis of the results to understand how MSEs develop their Internal Communication processes, map the perception of their internal public in relation to the effectiveness of Internal Communication in the fight against Presentism.*

**Key words:** *presenteeism, Internal communication, Endomarketing, Internal marketing, Engagement.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução das taxas de Empreendedorismo no Brasil (2002-2019) .....	26
Figura 2: O processo de comunicação e seus elementos .....	29
Figura 3: Exemplo de ruído na Comunicação Interna nas empresas. ....	30
Figura 4: O modelo básico da Teoria de Usos e Gratificações .....	35
Figura 5: Modelo Geral de Usos e Gratificações.....	40
Figura 7: Modelo Sintético de segmentação da Comunicação Interna .....	51
Figura 8: Resumo gráfico do processo de Comunicação Interna e <i>Endomarketing</i>	688
Figura 9: Fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg. ....	733
Figura 10: Zona do estado de Fluxo.....	75
Figura 11: Sugestões dos colaboradores para melhorar o desempenho/motivação .....	777
Figura 12: Curva de adequação de desempenho Real x Esperado (área de atuação Endomarketing).....	800
Figura 13: O ambiente Organizacional .....	8282
Figura 14: Os três níveis da Cultura Organizacional .....	83
Figura 15 - O Presenteísmo como um fenômeno que interliga o significado e a carga do trabalho .....	86
Figura 16: Elementos base para a produtividade no trabalho.....	911
Figura 17: Fatores que influenciam na produtividade .....	911

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Formas de comunicação. ....	30
Quadro 2: Classificação de públicos internos diretos e indiretos: .....	500
Quadro 3: Comparativo entre o composto de <i>Marketing</i> e o composto de <i>Endomarketing</i> .....	555
Quadro 4:Tabela para criação da voz do projeto de comunicação ou de uma marca .....	644
Quadro 5: Grade comparativa de canais internos de comunicação.....	655
Quadro 6: Quadro-resumo de indicadores de performance de Comunicação Interna e Endomarketing .....	67
Quadro 7: A Hierarquia das necessidades de Maslow. ....	71
Quadro 8: Versões original e adaptada do Stanford Presenteeism Scale (SPS-6).855	
Quadro 9: Lista de empresas participantes da pesquisa, respondentes do questionário: .....	103
Quadro 10: Canais mais usados pelos entrevistados para sua Comunicação Interna .....	103
Quadro 11: <i>Framework</i> de Comunicação Interna – respostas em destaque (7 e 8) .....	105
Quadro 12: Quadro comparativo de acordo com o sentido das respostas (7 e 8) ..	106
Quadro 13: <i>Framework</i> de Comunicação Interna – respostas em destaque (de 9 a 12) .....	107
Quadro 14: Quadro comparativo de acordo com o sentido das respostas (de 9 a 12) .....	108
Quadro 15: <i>Framework</i> de Comunicação Interna – respostas em destaque (de 13 a 19) .....	1099
Quadro 16: Quadro comparativo de acordo com o sentido das respostas (de 13 a 19) .....	110
Quadro 17: <i>Framework</i> de Comunicação Interna – respostas em destaque (de 20 a 22) .....	113
Quadro 18: Quadro comparativo de acordo com o sentido das respostas (de 20 a 22) .....	114
Quadro 19: Engajamento e produtividade, na perspectiva da empresa e na comparação com a concorrência .....	115
Quadro 20: Quadro comparativo de acordo com o sentido das respostas (de 23 a 26) .....	116

**LISTA DE ABREVIATURAS**

<b>MPEs</b>	Micro e Pequenas Empresas
<b>CI</b>	Comunicação Interna
<b>U&amp;G</b>	Teoria de Usos e Gratificações
<b>TEA</b>	Atividade Empresarial Total no Estágio Inicial (do Inglês <i>Total Early-Stage Entrepreneurial Activity</i> ).
<b>GPTW</b>	( <i>Great Place To Work</i> – <a href="http://www.gptw.com.br">www.gptw.com.br</a> )
<b>EVP</b>	Proposta de Valor ao Empregado (do Inglês <i>Employer Value Proposition</i> (EVP)).
<b>CRI</b>	Cenários de Representação Interna

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	xiii
LISTA DE QUADROS .....	xiv
1 INTRODUÇÃO .....	20
1.1 Problema de Pesquisa e Objetivos .....	23
1.1.1 Objetivos .....	23
1.1.2 Objetivo Geral .....	23
1.1.3 Objetivos Específicos .....	23
1.2 Justificativa e aplicabilidade.....	23
1.3 O Contexto das micro e pequenas empresas no brasil.....	25
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	28
2.1 Comunicação: Fundamentos e processos associados .....	28
2.1.1 Conceito de comunicação .....	29
2.1.2 Ruídos na comunicação.....	29
2.1.3 Retórica de Aristóteles no processo de comunicação .....	31
2.1.5 Teoria de usos e gratificações em comunicação de massa.....	33
2.1.6 Comunicação organizacional .....	36
2.2 Economia comportamental e o uso de vieses cognitivos em CI.....	37
2.2.1 A teoria da Economia Comportamental.....	37
2.2.2 Heurística do afeto e conforto cognitivo .....	39
2.2.3 Vieses cognitivos na prática .....	41
2.3 Comunicação Interna.....	45
2.3.1 Público Interno .....	47
2.4 Endomarketing .....	52
2.4.1 O Composto do <i>Endomarketing</i> .....	54
2.4.2 As diferenças entre Comunicação Interna e <i>Endomarketing</i> .....	57
2.4.3 A importância das lideranças no processo de <i>Endomarketing</i> .....	58
2.4.4 Implementação de uma estratégia de <i>Endomarketing</i> .....	59
2.4.5 O Plano de Comunicação Interna e <i>Endomarketing</i> .....	61
2.5 As relações humanas e a gestão do capital humano .....	68
2.6 A evolução das teorias sobre motivação e comportamento .....	69
2.6.1 Hierarquia das necessidades de Maslow .....	70
2.6.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg .....	72



2.6.3 Teoria das três necessidades de McClelland .....	73
2.6.4 Estado de Fluxo .....	74
2.7 Teorias Motivacionais na pesquisa .....	75
2.7.1 Motivação versus desempenho .....	78
2.8 Cultura organizacional .....	80
2.8.1 Componentes da cultura organizacional .....	81
2.9 Presenteísmo .....	83
2.9.1 Impactos do Presenteísmo na produtividade das MPEs.....	90
3. MÉTODO .....	94
3.1 Abordagem e natureza .....	94
3.2 Abordagem e Paradigma .....	95
3.3 Coleta de dados .....	96
3.3.1 Grupos de respondentes .....	98
4 RESULTADOS E SUA ANÁLISE .....	100
4.1 Análise dos dados da pesquisa .....	100
4.1.1 Qualificação dos respondentes.....	102
4.2 Matriz de Conteúdo .....	103
4.2.1 Canais usados .....	103
4.2.2 Existência e estrutura da Comunicação Interna .....	104
4.2.3 Estratégias usadas na Comunicação Interna .....	106
4.2.4 Esforços direcionados ao engajamento e à motivação.....	109
4.2.5 Presenteísmo .....	111
4.2.6 Engajamento e Produtividade .....	114
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	118
5.1 Estudos futuros .....	123
REFERÊNCIAS .....	125
APÊNDICE A - REGISTRO DE PATENTE DO TERMO <i>ENDOMARKETING</i> FEITO POR SAUL FAINGAUS BEKIN .....	136
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO E PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA ACADÊMICA.....	137
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA .....	138



## 1 INTRODUÇÃO

A busca por modelos mais eficientes de produtividade é um dos principais objetivos das equipes de gestão das empresas, como estratégia de obtenção de vantagem competitiva, que é “a capacidade de uma empresa gerar maior valor econômico do que seus concorrentes” (BARNEY & HESTERLY, 2011). Com o advento da quarta revolução industrial, que faz com que as empresas tenham de passar por transições contínuas para se adaptarem a um novo tempo, mantendo-se num mercado altamente competitivo e em crescimento (BARRETO et al., 2019), a busca por competitividade traz novos entendimentos.

Estes entendimentos incluem uma compreensão maior da importância da “humanização” da figura do colaborador no sucesso sustentável das organizações, aumentando a preocupação com a sua saúde, bem-estar e outros fatores ligados ao ser humano (TIMOSSI et al., 2009). Essa visão traz novos entendimentos, pois entende-se agora que “o trabalho é fundamental para o indivíduo, não só como motivador financeiro, mas como um fator socializador do homem dentro da sociedade” (QUEIROZ et al., 2019).

A concepção de produtividade sustentável e de vantagem competitiva nas organizações passa a ser relacionada diretamente com “a necessidade de estabelecer um ambiente de trabalho agradável e acolhedor”. Esse ambiente acolhedor traz “efeitos positivos na produtividade e no relacionamento amigável entre os colaboradores, na redução da rotatividade e nas doenças laborais nas organizações” (SILVA, 2017).

Inspirada neste movimento, a evolução dos estudos sobre o comportamento humano e a colaboração no ambiente de trabalho traz novas linhas de pesquisa sobre motivação e a sustentabilidade da liderança no mercado. Liderança competitiva sustentável compreende manter por maior tempo que a concorrência, a excelência em produção e a qualidade dos produtos e serviços ofertados, diretamente associados aos níveis de satisfação, bem-estar e cooperação dos colaboradores. Contudo, todos estes fatores necessitam convergir com o desempenho contábil e econômico das empresas (BARNEY & HESTERLY, 2011).

Estas afirmações corroboram com a valorização do recurso humano, o qual passa a ser reconhecido no século XXI como “Capital Humano”, um conceito que pode ser definido como o conjunto de habilidades, capacidades e conhecimentos de

um colaborador, que por sua vez, consiste em importante fomentador da capacidade de inovação e do desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis (BORTOLUZZI; GENARI & MACKE, 2017). Este raciocínio traz para as organizações, uma percepção de que “as pessoas são parte crucial para o sucesso de uma empresa, seja na alta gerência ou nos processos de produção” (TEIXEIRA & MALAGOLLI, 2019).

Por outro lado, o mesmo raciocínio mostra que a perda de produtividade dos colaboradores pode prejudicar a vantagem competitiva de uma empresa, e esta perda pode ser causada pela ausência do empregado no trabalho e ausências de curto e longo prazo causadas por incapacidades (FONSECA, 2009, p.6). Essa *performance* prejudicada causada pela ausência física do colaborador é conhecida como Absenteísmo.

Menos conhecido e estudado, porém considerado ainda mais prejudicial, é quando esse colaborador, mesmo presente em seu posto de trabalho, entrega desempenho inferior aos padrões minimamente normais (HEMP, 2004), resultando no fenômeno conhecido como Presenteísmo. A ideia de que o Presenteísmo pode ser mais prejudicial que o Absenteísmo também é defendida por Rojas (2019) quando apresenta alegações de que, trabalhar enquanto se está doente causa uma perda de produtividade muito maior do que no Absenteísmo e reforça a ideia de que gerenciar o Presenteísmo de forma eficaz pode fornecer uma vantagem competitiva para as organizações (ROJAS, 2019, p.23).

Focando nas causas e efeitos do Presenteísmo, este estudo busca entender se as estratégias de Comunicação Interna (CI) possuem influência no combate a esse fenômeno e seus efeitos. Isso é feito com base no confronto do estudo de literatura relacionada às teorias da comunicação, engajamento, escrita persuasiva e *endomarketing*, com dados obtidos nas entrevistas com gestores e proprietários de empresas de diversos tamanhos.

O pressuposto deste estudo é que, uma vez que as empresas sejam corretamente orientadas a comunicar-se de forma eficiente com seu “cliente interno”, elas desenvolverão automaticamente um programa de *marketing* voltado para seu “mercado interno” (público interno), de efeito equivalente ao programa de *marketing* criado para seu “mercado externo” (clientes). Essas ações têm potencial de promover mudanças incrementais na cultura de “*a maneira como sempre fazemos*”

as coisas" para "a maneira como precisamos fazer as coisas para terem sucesso" e fazer o plano de *marketing* funcionar (PIERCY & MORGAN, 1990).

Diante do exposto, o presente trabalho foca em questionar se a Comunicação Interna pode contribuir fazendo estes colaboradores “comprarem a empresa”, acreditando no propósito e produto/serviço ofertado por ela. Em outras palavras, questionar se é possível que os mesmos colaboradores se engajem tanto com o propósito da empresa como com seus pares, a ponto de “comprar” a qualidade da empresa, antes mesmo que o cliente final compre qualquer solução oferecida por ela.

Esta pesquisa também buscou identificar, dentre as principais estratégias de CI usadas pelas empresas, quais se enquadram na realidade das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), indo ao encontro da afirmação de Peter Drucker de que “a maioria dos pequenos negócios é incapaz de implementar uma inovação; em parte, porque as empresas não dispõem de recursos, mas, principalmente, porque não têm tempo, nem ambição e nem disciplina” (DRUCKER, 2012). Como uma metáfora disso, Drucker afirma ainda que talvez alguns donos de pequenos negócios “não varram mais o escritório, mas não estão longe disso” (DRUCKER, 2012).

O foco desta pesquisa se manteve no modo como as informações, boas ou ruins, circulam pelos setores das empresas, em programas de Comunicação Interna (estruturados ou não) e sobre como sua redação e distribuição são percebidas por seus gestores. Após isso, a pesquisa buscou entender a eficiência da Comunicação Interna e do *Endomarketing* como possível agente de combate ao Presenteísmo, questionando a existência da melhora na colaboração e no engajamento destes gestores e, ainda, se esses resultados são percebidos.

A ideia é que este estudo traga alguma contribuição, mesmo que modesta, à compreensão de que o Presenteísmo tem potencial de afetar negativamente não só a produtividade, mas, também, pode causar males físicos e psicológicos nos colaboradores, como decorrência da não percepção de motivação ou propósito no trabalho que exercem. Nesse sentido, o conceito de Presenteísmo se aproxima do conceito de alienação no trabalho.

## **1.1 Problema de Pesquisa e Objetivos**

Este trabalho busca trazer reflexões acerca da seguinte pergunta: “A *Comunicação Interna, apoiada em técnicas de Endomarketing, pode auxiliar no combate ao Presenteísmo em MPEs?*”

### **1.1.1 Objetivos**

Os objetivos deste trabalho são orientados pelo problema de pesquisa acima definido, em seu sentido amplo e generalizado. Os objetivos específicos, os quais resultam do desdobramento do objetivo geral, buscam aprofundar a pesquisa em questões específicas, como descrito a seguir.

### **1.1.2 Objetivo Geral**

Entender de que forma a Comunicação Interna, apoiada em estratégias de *Endomarketing*, pode auxiliar no combate ao Presenteísmo em MPEs.

### **1.1.3 Objetivos Específicos**

- a) Identificar como as empresas desenvolvem seus processos de Comunicação Interna.
- b) Entender como as teorias da Comunicação, Motivação e Comunicação Organizacional podem auxiliar na construção de boas ações de CI nas organizações.
- c) Mapear a percepção de gestores em relação aos esforços de comunicação de suas empresas e da existência de comportamento presenteísta nos colaboradores.

## **1.2 Justificativa e aplicabilidade**

Dentre as referências pesquisadas para a construção deste trabalho, foram localizados poucos estudos sobre práticas de combate ao Presenteísmo nas

organizações. Quanto à Comunicação Interna, em geral e em particular nas MPEs, também não foram encontrados estudos. Da mesma forma também não foram encontrados nos repositórios pesquisados, estudos que mostrem resultados do *Endomarketing* na redução dos efeitos do Presenteísmo.

Contudo, a maioria dos estudos sobre Comunicação Interna analisados nesta pesquisa apresentam melhorias no engajamento dos colaboradores e percepção de propósito no que fazem, após aplicadas as estratégias de CI e *Endomarketing* de forma correta e efetiva.

Com esta lacuna identificada, a presente pesquisa procurou trazer subsídios que permitam o reconhecimento de boas estratégias de Comunicação Interna, como agentes eficientes no combate às causas e efeitos do Presenteísmo.

Destaque-se que ambas as variáveis são complexas, uma vez que influenciam e são influenciadas por diversos outros fatores e elementos organizacionais; entre os quais, está a comunicação organizacional, conforme pesquisado em Mourão; Miranda & Gonçalves (2018) e Curvello (2012). Do mesmo modo, motivação e engajamento, conforme pesquisado em Damásio (2012) e Maslow (1970).

O combate às causas e efeitos do Presenteísmo começa a acontecer apenas em algumas grandes empresas, mas ainda assim, de modo bastante incipiente. Essas organizações possuem, em suas equipes de gestão de pessoas, alguns dos melhores especialistas do mercado, com amplo domínio sobre técnicas de Comunicação Interna e de *Endomarketing*.

Este investimento é justificado na afirmação de Menezes & Xavier (2018) de que “empregados pouco produtivos trazem prejuízos para as corporações, além de gerar maiores custos para suprir o déficit gerado pelo seu (mau) desempenho”.

Com estes recursos à disposição, essas empresas estão iniciando a construção de soluções inovadoras para o combate à postura presenteísta, que pode levar o colaborador “a não mais ver significado naquilo que desempenha, ainda que de forma involuntária” (GARRIDO et al., 2017).

Dentre as diversas soluções utilizadas pelas empresas no combate ao Presenteísmo, esta pesquisa concentra foco no processo de Comunicação Interna e em uma de suas ferramentas estratégicas, o *Endomarketing*, sendo ambos, conceitos já amplamente pesquisados e bem definidos por diversos autores.

A contribuição pretendida com esse trabalho é de compreender o fenômeno Presenteísmo como fator prejudicial para os objetivos de qualquer organização e apontar para o processo estruturado de Comunicação Interna como instrumento de combate a este fenômeno.

Em uma compreensão simplista de como se assemelham e se diferem os fenômenos do Absenteísmo e do Presenteísmo, porém fundamental ao seu entendimento, mostra que ambos podem ser entendidos como o “resultado de um processo de decisão em duas etapas, em que o funcionário se sente mal e decide comparecer (ou não) ao trabalho naquele dia” (PLATTS et al., 2020).

Considerando isso, este trabalho busca compreender os recursos de Comunicação Interna mais eficientes no combate ao Presenteísmo, mas desde que adequados à realidade das micro e pequenas empresas brasileiras, que possuem em seus quadros funcionais, uma quantidade de colaboradores reduzida ou até insuficiente, o que as torna vulneráveis diante da perda de produtividade de um colaborador que seja.

### **1.3 O Contexto das micro e pequenas empresas no Brasil**

Para compreensão da importância do combate ao Presenteísmo no universo das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), é importante entender quem são estes empreendedores e qual a sua fatia de participação universo corporativo brasileiro.

A Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte e sua Lei Complementar nº 155, de 2016 (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA CASA CIVIL, 2016), considera “microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário” que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 no caso de Microempresa (ME) e superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 para Empresa de Pequeno Porte (EPP) (SEBRAE, 2018).

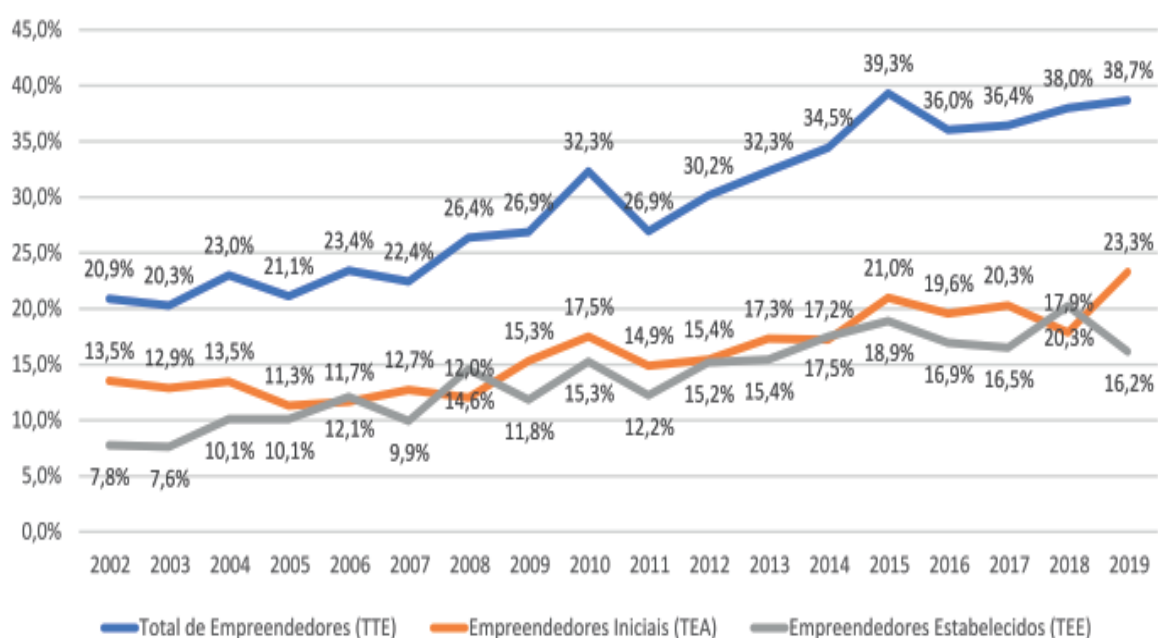
Vale ressaltar que as MPEs são as principais geradoras de riqueza no país, representando cerca de 98,5% do total de empresas privadas e 27% do Produto Interno Bruto no Brasil (PIB), sendo ainda responsáveis por 54% do total de



empregos formais existentes no país, totalizando mais empregos formais do que as médias e grandes empresas (SEBRAE, 2018).

Este número não para de crescer, como descrito no relatório GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), principal publicação sobre empreendedorismo no mundo publicado em (SEBRAE, 2020). O relatório mostra o índice TEA - Atividade Empresarial Total no Estágio Inicial (do Inglês *Total Early-Stage Entrepreneurial Activity*), que é a “parcela da população adulta que já está à frente de um negócio (formal ou informal), com até 3,5 anos” e também as pessoas que, embora ainda não tenham um negócio, “nos últimos 12 meses, fizeram alguma ação visando ter um negócio no futuro”, (SEBRAE, 2020). O relatório mostra que, no cenário brasileiro, o índice TEA quase dobrou, passando de 13,5% em 2002 para 23,3% em 2019 (SEBRAE, 2020) como visto na figura 1.

Figura 1: Evolução das taxas de Empreendedorismo no Brasil (2002-2019)



Fonte: SEBRAE (2020)

Somente este cenário, que apresenta um número significativo e crescente deste grupo de empresas, já justificaria o empenho em pesquisas que melhorem o desempenho produtivo e a satisfação de seus colaboradores, como por exemplo, com a redução do Presenteísmo, que possui, segundo Garrido et al. (2019), uma relação inversamente proporcional com a produtividade dos colaboradores e cujos

impactos no desempenho das empresas podem constituir em um dos maiores entraves ao aumento de produtividade e a cooperação dos colaboradores.

Contudo, mesmo diante desta significativa representatividade no cenário nacional, Freire (2016) alerta para o alto índice de mortalidade deste tipo de empreendimento. Dentro de diversos fatores causadores do fechamento destas empresas, destaca-se, para o presente estudo, que cerca de 10% dessas empresas fecham suas portas por “problemas relacionados com a administração e com o planejamento” (FREIRE, 2016).

Na mesma direção aponta Mendonça et al. (2017), ao citar a “inexistência de uma clara definição de cargos e tarefas”, como forte causador de “problemas administrativos inibidores da eficiência”. Comportamento este que é visto pela ótica desta pesquisa como potencial catalizador do comportamento presenteísta.

Por isso, a presente pesquisa se baseia na hipótese de que a criação e gestão de um bom processo de Comunicação Interna pode auxiliar no Planejamento Estratégico das MPEs que em linhas gerais, enfrentam dificuldades neste âmbito.

Ao contrário das grandes empresas, em que a gestão é realizada por administradores profissionais pagos para esta função, nas pequenas empresas o papel de proprietário, na maioria das vezes, confunde-se com o de administrador (PEÑALOZA & FIGUEIREDO, 2009).

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo, toda a fundamentação teórica serviu de base para a consolidação de estratégias de comunicação que tenham poder de persuasão e motivação suficientes para tornar estas ações engajadoras suficientes, a ponto de terem eficiência no combate ao presenteísmo. O conteúdo serviu ainda para a construção do questionário das entrevistas e para a interpretação das respostas dos pesquisados, auxiliando na resposta à pergunta desta pesquisa.

### **2.1 Comunicação: Fundamentos e processos associados**

O ato de se comunicar desempenha um papel fundamental na sociedade uma vez que o homem não vive sem a comunicação, pois é a capacidade de se relacionar coordenadamente com seus semelhantes que constitui um elemento básico de sobrevivência e de satisfação de suas necessidades (RÜDIGER, 2011).

Comunicar-se faz parte da sobrevivência da humanidade e por isso se faz necessário conhecer os fundamentos da comunicação enquanto processo para só assim, seguir na pesquisa sobre a comunicação organizacional interna.

Peter Drucker (2012) afirma que cada pessoa deve aprender a fazer duas perguntas fundamentais, sendo a primeira: “de qual informação preciso para executar meu trabalho?” e “Qual informação que eu proporciono aos outros a respeito do que eles fazem, de que forma e quando?” (DRUCKER, 2012). Estas duas perguntas ilustram de forma prática, a importância da comunicação como diferencial competitivo nas empresas, ou seja, quem se comunica melhor, performa melhor.

Nesta mesma linha de pensamento, Curvello (2012) afirma que “é pela ótica da comunicação que podemos conhecer e compreender a cultura organizacional” captando assim, a “lógica das relações internas” com suas contradições e mediações, facilitando a compreensão dos processos administrativos.

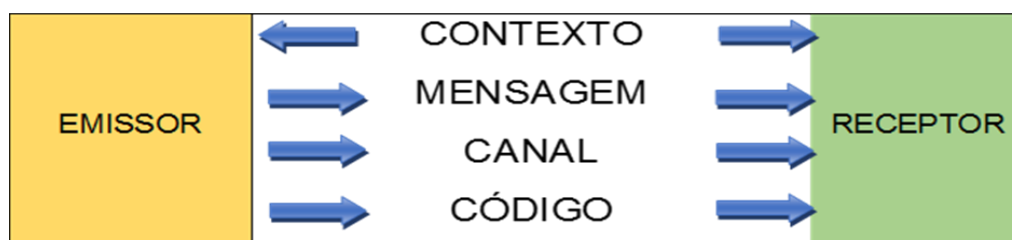
### 2.1.1 Conceito de comunicação

Para entender os efeitos positivos da Comunicação Interna no combate ao Presenteísmo, se faz necessário, compreender os processos de comunicação e suas estruturas.

A importância do homem se socializar por meio da comunicação existe desde os primórdios da humanidade, porém, Aristóteles, segundo Teixeira (2007), estabelecia “a necessidade da linguagem para que o homem possa comunicar-se com outros e juntos, estabelecer um código de vida comum”. Esta mesma linguagem, aplicada de forma articulada serve ao propósito da organização, objetivando o estabelecimento de regras para o convívio coletivo.

A comunicação, segundo Reis et al. (2017), contém elementos relacionados em duas sequências (ou vias) em mão dupla, envolvendo um emissor e um receptor e tem, geralmente, o objetivo de que o emissor se faça entender pelo receptor, por meio de um código, que envia a este, conteúdos emocionais, técnicos ou intelectuais.

**Figura 2: O processo de comunicação e seus elementos**



Fonte: o autor (2020)

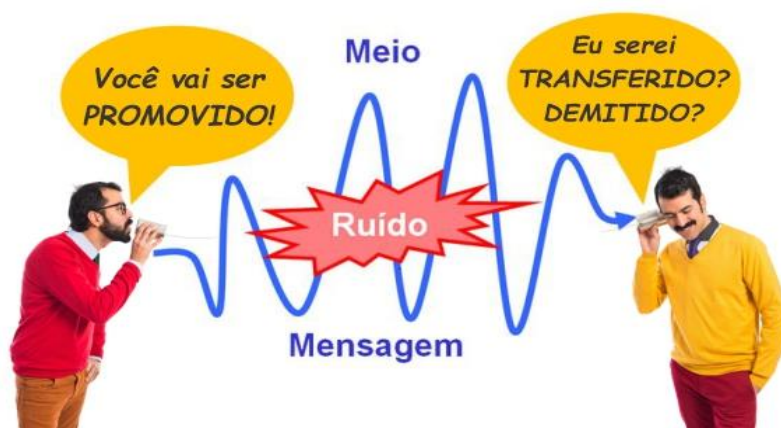
### 2.1.2 Ruídos na comunicação

Uma vez compreendido o processo de comunicação e sua importância no desenvolvimento das relações humanas, é necessário que todos os ruídos sejam eliminados. Entende-se como ruídos de comunicação elementos que, por não estarem completamente integrados ao processo da comunicação, impedem que a ideia original codificada chegue de forma satisfatória ao receptor (TEIXEIRA, 2007).

Contudo, é equivocado pensar que o processo de comunicação “começa com alguém e termina com alguém”, pois a comunicação é um processo cíclico e infinito,

que integra conhecimentos individuais e fomenta o conhecimento coletivo (CAMATTI, 2011).

**Figura 3: Exemplo de ruído na Comunicação Interna nas empresas**



Fonte: o autor (2020)

Entende-se, por fim, que a comunicação é um ato de grande complexidade e alternância de constituição, transmissão e significados, em que todos os envolvidos são, ao mesmo tempo, meio, mensagem, emissor e receptor (KUNSCH, 2003 apud. CAMATTI, 2011).

A “comunicação é entendimento”. Com esta afirmação, Brum (2017) traça cinco linhas de comunicação, que facilitam o entendimento do fluxo e da maneira como a comunicação deve fluir no ambiente organizacional por meio de estratégias de *Endomarketing*, conforme quadro 1:

**Quadro 1: Formas de comunicação**

FORMA DE COMUNICAÇÃO	DESCRIÇÃO
INTRAPESSOAL	De uma pessoa consigo mesma, a partir de uma reflexão íntima.
INTERPESSOAL	Ocorre entre dois ou mais indivíduos, mas não pode ser confundida com comunicação empresa/colaborador.
PARA PEQUENOS GRUPOS	De uma pessoa com grupos ou entre grupos que possuam um propósito em comum. A comunicação entre um líder e sua equipe pode ser considerada um exemplo deste caso.
DE MASSA	Atinge grandes grupos de pessoas por meio de diferentes mídias, como a comunicação direta com o público e por consequência, sim, o <i>Endomarketing</i> é considerado uma comunicação de massa
EM REDE	Também utilizado em larga escala pelo <i>Endomarketing</i> , a comunicação em rede é usada pelas empresas para repercutir externamente de forma positiva para sua imagem, aquilo que acontece dentro da empresa, como, por exemplo, uma premiação ou um novo benefício concedido aos colaboradores.

Fonte: adaptado de Brum (2017)

### 2.1.3 Retórica de Aristóteles no processo de comunicação

Apesar de escrito em 300 a.C., a obra “Retórica” de Aristóteles já criou sólidas bases para o discurso persuasivo e influenciou, segundo Lima & Abbud (2015), “...todo o desenvolvimento da cultura ocidental em seus aspectos científicos, metafísicos, morais, políticos, estéticos e retóricos”. Apesar de ser compreendida por parte do senso comum como um arsenal de regras de persuasão, relativas à eloquência na política, no direito e na comunicação, a retórica precisa ser compreendida como “um saber técnico” e quando aplicada às situações cotidianas da vida dos indivíduos, alterará o curso dos acontecimentos interferindo não só nas suas relações sociais dialógicas, bem como no íntimo de cada um que a compartilha” (LIMA & ABBUD, 2011).

Na obra, Aristóteles disserta sobre três tipos de discurso: o Jurídico (Forense), o Demonstrativo e o Deliberativo, sendo este último, o mais usado de apoio nos textos publicitários e comerciais, e único utilizado nesta pesquisa para elucidar os princípios básicos da redação persuasiva, pois segundo o próprio Aristóteles, “O discurso deliberativo nos induz a fazer ou a não fazer algo” ARISTÓTELES (384-322 a.C.).

Para que esta afirmação não seja banalizada, reduzindo a obra de Aristóteles a meras instruções de como escrever textos persuasivos, mas aproveitando um pouco de sua dimensão, para a construção dos textos de Comunicação Interna, faz-se necessário alertar que sejam construídos com os princípios do discurso deliberativo argumentando sobre o “útil ou o danoso de um procedimento aconselhado” ou propondo sua aceitação com a explanação fundamentada de “que se o (determinado) procedimento será benéfico”, ou sua rejeição, fazendo explanações sob o fundamento de que este será prejudicial ARISTÓTELES (384-322 a.C.).

A Retórica Deliberativa de Aristóteles descreve em tópicos, premissas que possuem potencial de tornarem-se bases formativas para a redação de peças de Comunicação Interna, com destaque para alguns dos mais importantes considerados para o desenvolvimento desta pesquisa, a saber (ARISTÓTELES, 384-322 a.C.).

### **2.1.3.1 Tópicos Éticos**

Definição de felicidade, como objetivo único de toda ação humana, assim com os fatores que contribuem para essa felicidade como boas amizades, bons filhos, virtudes físicas e morais, reputação, honra, entre outros.

### **2.1.3.2 Tópicos de Comparação de bens (mais ou menos)**

Nesta argumentação, o orador precisa mostrar que algo é mais ou menos vantajoso, mais ou menos importante, possível ou impossível, de acordo com sua linha e objetivos de sua comunicação.

### **2.1.4 A importância do emissor**

Aristóteles destaca ainda em sua obra, a importância do emissor da comunicação despertar determinadas emoções como elementos de argumentação psicológica. Porém esta argumentação deve ser pautada por limites éticos, uma vez que é possível através do estímulo de determinadas emoções, controlar as paixões por meio do raciocínio que desenvolve com a audiência e ainda, desviar esta audiência da deliberação racional (ARISTÓTELES, 384-322 a.C., p.41). Isto é algo muito perigoso, pois pode servir como ferramenta de persuasão, como por exemplo, a utilizado em larga escala na maioria dos discursos políticos atuais para manipulação de massas.

A obra de Aristóteles destaca ainda algumas emoções e suas razões (ou causas) e ainda, o estado de espírito despertado na audiência que as experimenta, servindo como um “mapa” para a construção de argumentos na Comunicação Interna, de acordo com a intenção de obter-se da sua audiência:

- Amizade e Inimizade
- Temor e confiança
- Vergonha e desvergonha
- Amabilidade e Indelicadeza
- Piedade e Indignação
- Inveja e Emulação

Apesar da profundidade do conteúdo e da importância da retórica de Aristóteles para a construção de peças de comunicação, o presente estudo fará uso apenas deste pequeno trecho de sua obra para, em conjunto com as demais estratégias aqui apresentadas, construir um arcabouço técnico que permita a construção de peças de Comunicação Interna que engajem e promovam a cooperação entre os colaboradores.

### **2.1.5 Teoria de usos e gratificações em comunicação de massa**

Para que a Comunicação Interna possa atingir o maior número possível de *Stakeholders*, em especial os colaboradores, tratados aqui como “clientes internos”, é necessário que tanto o conteúdo como os canais que este será entregue, estejam em sintonia com a realidade e o contexto de todos.

É neste cenário que a Teoria dos Usos e Gratificações (U&G) ganha espaço, trazendo uma perspectiva menos dominante dos meios de comunicação e de suas funções, porém mais focado na maneira como o indivíduo reage, considerando que o receptor é cada vez mais “ativo em seus processos de seleção e exposição para atingir gratificações a satisfação de suas necessidades frente aos meios”. Isto leva os emissores a buscar compreender quais motivos “levam os receptores a selecionarem seus conteúdos e canais de comunicação bem como identificar as necessidades e gratificações” (MENEZES, 2014, p.127).

Os primeiros estudos da teoria de U&G são datados da década de 1940, acerca da pesquisa do sociólogo Paul Felix Lazarsfeld com a audiência de novelas, chamadas “*Soup Opera*” e com programas de “*Quizz*” da época (KATZ et al., 1974). Porém, as pesquisas nesta área tomaram novos rumos na década de 1970 com os trabalhos de Katz, Blumler & Gurevitch (1974), quando os pesquisadores deixam de indagar sobre “o que os meios fazem com as pessoas”, passando a indagar sobre “o que as pessoas fazem dos meios”, “por que usam” e “para que usam” (MENEZES, 2014, p.128). Esta mudança de foco, voltando-se para os motivos que levam as pessoas a escolherem os meios, levou os pesquisadores a encontrar “gratificações e necessidades” relacionadas a papéis sociais e disposições psicológicas.



Estas gratificações estão sintetizadas segundo Ferreira (2018), em necessidades, anseios ou desejos, que se transformam em motivos para a procura de novos meios e conteúdo ou de fidelização dos atuais padrões. Por este motivo, é grande a importância de que o plano de Comunicação Interna considere sempre os canais e a forma como seu público-alvo os consomem. Essas estratégias fazem com que as capacidades humanas sejam ampliadas por intermédio dos meios de comunicação, e como descrito por McLuhan (1964) “tornando estes meios de comunicação, verdadeiras extensões do homem”.

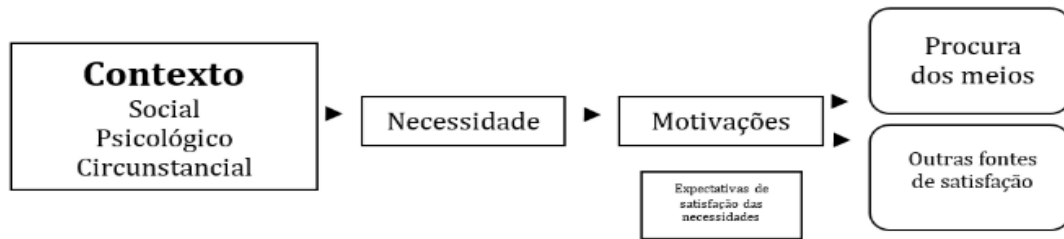
A compreensão desta teoria na escolha dos canais e do conteúdo em que será veiculada a mensagem da Comunicação Interna de uma empresa pode fazer grande diferença, tanto no alcance quanto na forma como esta mensagem será compreendida por seus receptores. Considerando que, na rotina de uma empresa, nem sempre as mensagens a serem disseminadas serão de boas notícias (como demissões ou contenções de despesas, por exemplo), faz-se necessário entender de que forma e por quais canais esta mensagem surtirá um efeito menos nocivo ou mais positivo no moral da maioria dos colaboradores.

Um exemplo disso seria não comunicar demissões de forma brusca e nem em canais coletivos, evitando constrangimentos e passando o tom de seriedade, de respeito ao colaborador recém-desligado, de controle da situação e de preocupação com o bem maior da coletividade.

Já em relação ao conteúdo, a mensagem pode ser passada como um apelo a todos para economizarem nos gastos para que se atravessasse uma breve e difícil fase.

Ferreira (2015) resume de forma objetiva a questão, afirmando que “a estrutura e as circunstância do contexto social/pessoal em conjunto com a disponibilidade dos meios de comunicação promovem o estabelecimento dos hábitos gerais de uso dos meios e dos conteúdos” e, com isso, a autora traça um modelo básico, que mostra o funcionamento da teoria dos Usos e Gratificações.

**Figura 4: O modelo básico da Teoria de Usos e Gratificações**



Fonte: Ferreira (2015)

O modelo básico da Teoria U&G abre caminho para o entendimento de uma estrutura mais complexa do modelo, que foi apresentada por Pamgreen, Wenner & Rosengren (1985, p.16) para entender com maior precisão, o conhecimento sobre as condições pelas quais as pessoas selecionam e consomem as mensagens.

Ainda segundo os mesmos autores, a gratificação não se encontra necessariamente só com o conteúdo transmitido mas também na situação de sociabilização que este conteúdo proporciona (FERREIRA, 2015).

A figura 5 fornece um mapa mental, que pode ajudar a entender a estrutura de criação de conteúdo e escolha dos meios (canais) das ações de Comunicação Interna nas organizações, buscando a contemplação não só dos conteúdos, como também os meios e da interação entre a estrutura social/cultural e as características pessoais destes *Stakeholders* (clientes internos). É fundamental que um bom plano de comunicação considere estes *Stakeholders*, compreendendo onde originam-se as suas necessidades e os seus valores, pois estas disposições são a mola propulsora do comportamento direcionado aos meios (FERREIRA, 2018).

Figura 5: Modelo Geral de Usos e Gratificações



Fonte: Palmgreen, Wenner e Rosegreen (1985)

Em resumo, a teoria de U&G agrega forte contribuição ao presente estudo mostrando aos criadores de conteúdo para Comunicação Interna que os “receptores selecionam os conteúdos dos meios de comunicação social, na percepção da probabilidade de satisfação e uso do que estes conteúdos lhe proporcionarão”.

No contexto das MPEs, este aspecto ganha relevância vez que nem sempre as empresas dispõem de verbas para criação de canais exclusivos para Comunicação Interna, acabando por fazer a disseminação de mensagens pelos meios de menor custo e mais fácil utilização como redes sociais ou aplicativos como o *WhatsApp*. Resta apenas entender, baseado na teoria de U&G, quais destes canais proporcionam maior sensação de gratificação aos colaboradores.

### 2.1.6 Comunicação organizacional

A comunicação Organizacional surge, segundo Mourão et al. (2018), como uma linguagem que tem por objetivo atribuir sentido aos acontecimentos, comportamentos e objetos, no contexto das organizações ou do universo em que está inserida. Desse modo, representa estas mesmas organizações, entidades simbólicas por meio das quais os seus atores criam e utilizam sua linguagem específica (MOURÃO et al., 2018).

Completando este raciocínio, Oliveira e Paula (2007) destacam a necessidade de compreender-se a comunicação estratégica nas organizações sob dois aspectos, sendo o primeiro, o alinhamento da comunicação aos objetivos da organização e da forma como este processo contribui para o alcance dos resultados.

Já no segundo aspecto, os autores apontam para o papel dos atores sociais no que diz respeito às decisões organizacionais, ou seja, uma vez que bem-informados do que a organização faz, fez ou pretende fazer, resta saber se os colaboradores se sentem parte do objetivo e por consequência, do propósito da organização.

Lima & Abbud (2015) alertam que, para que se pense na comunicação organizacional quanto à dimensão humana, é fundamental que as organizações não sejam vistas como meros instrumentos que atendem apenas a fins específicos, mas sim, que atendam e que sejam “constituídas por pessoas por pessoas de diferentes culturas, com desejos e necessidades específicas e que ainda, estejam em constante alteração e interação”.

A comunicação organizacional possui papel fundamental na organização do fluxo de informações, tanto no âmbito interno quando externo da organização. Porém, é quando ela se dá no ambiente interno, que constitui um forte instrumento de informação sobre processos, mudanças e demais eventos que ocorram no ambiente organizacional, permitindo à gestão, observar e interagir com manifestações de concordância ou de resistência por parte dos atores envolvidos no processo.

Wels & Raposo (2018) trazem para as organizações, a necessidade e a responsabilidade da criação de um projeto estruturado de Comunicação Interna “para informar o público a ser atingido por essas mesmas mudanças organizacionais propostas e, assim, criar com ele um entendimento”.

## **2.2 Economia comportamental e o uso de vieses cognitivos em CI**

### **2.2.1 A teoria da Economia Comportamental**

A teoria da Economia Comportamental promove o estudo das influências cognitivas, sociais e emocionais observadas no comportamento econômico das

peças (AVILA & BIANCHI, 2015, p. 26). A intenção do uso de técnicas da Economia comportamental na Comunicação Interna se dá pelo alto poder de persuasão cognitiva que estas técnicas exercem na escrita de peças de comunicação, da mesma forma como evidências apontadas por Avanzi et al. (2020) sobre os benefícios do uso desses vieses em estratégias de promoções de vendas, indicaram maiores chances de compras por impulso dos consumidores nos supermercados.

Este “comportamento econômico” abrange todo um universo acerca do estudo do processo de tomada de decisão, mas que para contextualizar e servir de base para as estratégias de Comunicação Interna propostas na presente pesquisa, fará uso apenas do recorte que aborda a forma como os julgamentos e processos decisórios do ser humano podem sofrer influências afetivas ou emocionais (AVILA & FARIAS, 2013). Ao longo dos anos, as pesquisas envolvendo este tema avançam com força e velocidade em direção ao entendimento sobre a forma que o ser humano toma suas decisões.

Ainda nas definições do conceito, Sills (2020, p.38) define os Vieses Cognitivos como “erros em nosso pensamento que influenciam o processo de tomada de decisão”.

Na sequência, o mesmo autor afirma serem esses vieses padrões de comportamento que levam as pessoas a conclusões particulares, fazendo com que seus cérebros formem essas conclusões com base em informações coletadas e armazenadas no passado, como, por exemplo, decisões anteriores envolvendo assuntos semelhantes, informações selecionadas que se adequam às ideias preconcebidas, apegos emocionais ou mesmo, interesses próprios (SILLS, 2020, p.38).

Estas influências (Vieses) foram nomeadas por (Slovic et al., 2007) como “heurística do afeto” e consiste na ideia de que as pessoas deixam que suas simpatias e antipatias determinem suas crenças de mundo (KAHNEMAN, 2012). Os vieses cognitivos também são descritos de forma similar por Avanzi et al.(2020) como filtros mentais e emocionais, nos quais o indivíduo confia para entender tomar decisões. Esses mesmos vieses podem ainda causar distorções de julgamento, que podem afetar a capacidade de um indivíduo de avaliar informações de maneira

objetiva e lógica (AVANZI et al., 2020). Por isso é tão importante saber como e de que forma utilizar esses recursos em peças de Comunicação Interna.

A correlação desse tema com o presente trabalho se dá na importância da consideração das emoções humanas e da empatia na construção de peças de Comunicação Interna, aumentando o potencial de engajamento dessas ações. Esta linha de estudos parte da premissa de Alan Simon de que muitas escolhas do ser humano não resultam de uma deliberação cuidadosa, mas sim, por influência de lembranças, estímulos salientes no ambiente ou sentimentos gerados no “modo automático” (Ávila et al., 2015, p. 26).

A importância do entendimento destas percepções é reforçada por Bekin (2004) ao relacionar a comunicação da cultura organizacional de uma empresa às formas e processos nem sempre explícitos como “troca de percepções, ideias, informações, convivência e trabalho em equipe”.

### **2.2.2 Heurística do afeto e conforto cognitivo**

A manifestação de afeto influencia rapidamente na forma como os colaboradores tomam decisões no seu dia a dia. Um exemplo disto é a expressão “vestir ou não a camisa da empresa”, termo utilizado por Bekin (2004, p. 53) para descrever o engajamento consciente do colaborador em saber que determinada ação trará bons resultados para ele (ou ela) e para a empresa.

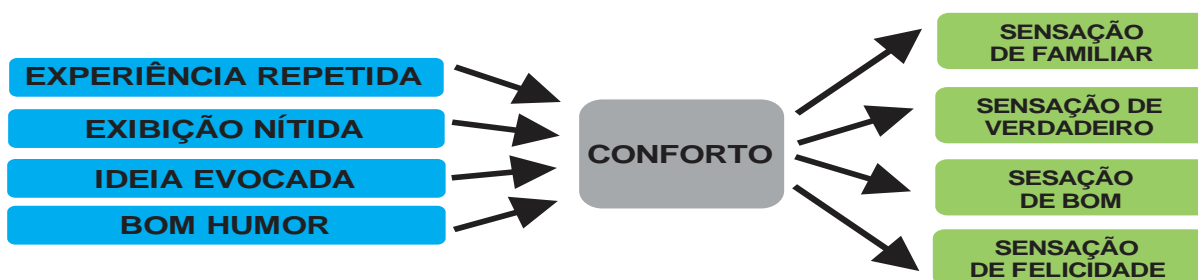
Esta manifestação da heurística do afeto proporciona o conforto cognitivo, que facilita a tomada de decisão por meio de fatores inseridos na Comunicação Interna, que passem uma mensagem para seu cérebro de que não há ameaças, nem grandes novidades, nem mesmo a necessidade de mobilizar grandes esforços (KAHNEMAN, 2012). Este mesmo “conforto” é apontado por Sills (2020) como a capacidade do cérebro de recorrer a informações já armazenadas, em vez de avaliar cada decisão como uma tarefa individual e nova.

Segundo Kahneman et al. (1984), o conceito de conforto cognitivo foi desenvolvido pelo psicólogo Paul Slovic, que propôs uma hierarquia de emoções chamada de Heurística do Afeto. A forma como esta hierarquia de emoções se conecta com inúmeros *inputs* e *outputs* da comunicação é explicado por Kahneman (2012) em um quadro que mostra como esses aspectos podem ser inseridos nas

peças e ações de Comunicação Interna e gerar conforto cognitivo, que resultará em maior aceitação e engajamento da mensagem proposta. Este recurso pode ser usado com grande eficiência em peças de CI que buscam maior engajamento dos colaboradores.

A figura 6 explica as causas e consequências do conforto cognitivo e fornecem um “mapa” para a construção de peças de Comunicação Interna, de projetos de *layout* de ambientes de trabalho e até mesmo da escolha de prêmios e benefícios a serem concedidos aos colaboradores.

**Figura 6: Causas e consequências do conforto cognitivo**



Fonte: (Kahneman, 2012, p.79)

A ideia de incluir os conhecimentos sobre conforto cognitivo nas estratégias de Comunicação Interna e *Endomarketing* é novamente justificada, agora na explicação de Kahneman (2012) de que:

“Quando alguém está em estado de conforto cognitivo, provavelmente está de bom humor, gosta do que vê, acredita no que ouve, confia nas intuições e sente que a presente situação é confortavelmente familiar, aumentando inclusive a criatividade. Por outro lado, quando se está tenso, a probabilidade de se tornar mais vigilante e desconfiado aumenta e a sensação de conforto cai, juntamente com a capacidade criativa pois o senso de proteção e preservação aumenta (KAHNEMAN, 2012, p.79).

A influência na tomada de decisão do colaborador por meio da Comunicação Interna tem grande importância no seu engajamento e por consequência, no combate ao Presenteísmo. Isto se dá porque a boa comunicação fortalece o relacionamento entre a organização e seus colaboradores, “mantendo-os em uma mesma direção e tendo a informação como subsídio principal para a consecução das estratégias” (COSTA, 2014).

Este fortalecimento do relacionamento baseada nos valores da organização é segundo Cerqueira (1994, p.44) a construção do comprometimento de todos, que em sua grande maioria está baseado em manifestações de empatia, na busca por segurança e reconhecimento e por autoestima.

Porém, o uso de técnicas aqui descritas para obtenção do comprometimento dos colaboradores será inútil no combate ao Presenteísmo, se não houver ética e transparência no comportamento e nos valores da organização, pois o comprometimento não é apenas uma resposta a estímulos motivacionais, mas sim, um estado de maturidade e de elevada consciência (CERQUEIRA, 1994, p. 44).

O uso incorreto ou irresponsável dos Vieses Cognitivos pode induzir nos colaboradores tomadas de decisão que os levem a fazer suposições equivocadas sobre novas informações e circunstâncias, prejudicando a lógica, levando a decisões precipitadas, antiéticas e mal informadas (SILLS, 2020).

A tomada de decisão do colaborador em direção ao propósito da organização e ao bem-estar comum de todos, é um dos pilares de uma estratégia de comunicação que busca a redução do Presenteísmo. Por isso é importante ressaltar que a comunicação pode sim, atuar no conforto cognitivo de forma ética e responsável.

Contudo, em alguns momentos, as ações de comunicação devem também levar o colaborador a raciocinar, pois “a finalidade do raciocínio é a decisão” (DAMÁSIO, 2012, p. 157) e este processo de raciocínio/decisão é profundamente influenciado pela emoção e pela “derivação de consequências lógicas a partir de premissas, o qual consiste em elaborar inferências válidas” (DAMÁSIO, 2012, p. 158).

Portanto, produzir estratégias de comunicação inteligentes e eficazes pode demandar o uso de recursos de persuasão cognitiva para despertar o engajamento, o comprometimento e o constante de raciocínio empático, aumentando satisfação do colaborador e combatendo o Presenteísmo.

### **2.2.3 Vieses cognitivos na prática**

Após compreender a importância do conforto cognitivo e da heurística do afeto como recursos de persuasão e convencimento na construção de estratégias de



Comunicação Interna e *Endomarketing*, o próximo passo é simplificar este conceito afim de compreender estes recursos enquanto “atalhos” que a mente humana utiliza para tomar decisões mais rapidamente, no caso deste trabalho, em direção ao engajamento e ao senso de pertencimento, dentro do universo aqui já descrito, como “conforto cognitivo” (ÁVILA et al., 2015).

O uso dos Vieses Cognitivos em peças de Comunicação Interna tem o poder de fazer com que o público-alvo acredite estar tomando decisões cuidadosas quando na verdade, seus cérebros estão, segundo Sills (2020), apenas pós-racionalizando decisões que foram feitas anteriormente. Estes atalhos são conhecidos também como Vieses Cognitivos ou *Cognitive Biases* (KAHNEMAN et al., 1984) e constituem e inúmeras técnicas de escrita publicitária, mas que no presente trabalho, serão descritas apenas algumas das mais indicadas para estratégias de Comunicação Interna, como segue:

### **2.2.3.1 Justiça e reciprocidade**

As pessoas têm aversão natural à desigualdade, preferindo a justiça à desigualdade na maioria das vezes. O senso de justiça está diretamente relacionado à reciprocidade, ou seja, o senso de retribuir a ação de outro, com uma ação equivalente (ÁVILA et al., 2015, p.35).

Contudo, é necessário ter cuidado com reciprocidade que também pode ser ruim, ou seja, retribuição de ações ruins direcionadas aos colaboradores.

Estratégias deste tipo baseiam-se na concessão de prêmios/benefícios físicos, financeiros ou conceituais, esperando-se a retribuição dos colaboradores em forma de engajamento e bem-estar no ambiente de trabalho.

### **2.2.3.2 Priming**

Estímulos visuais e sensoriais podem interferir na tomada de decisão (KAHNEMAN, 2012). Seja por meio de textos, cartazes, vídeos ou até mesmo o *layout* do ambiente podem influenciar na forma como os colaboradores enxergam a empresa e até mesmo no seu engajamento.

Para explicar este princípio, Kahneman (2012, p. 69) narra um experimento realizado nos EUA, em que pedia que pessoas completassem com a primeira ideia que lhes vinha à mente, a palavra (em inglês) *SO\_\_P*. Antes do experimento, algumas pessoas ouviram ou leram a palavra *EAT* (comer) e outras, a palavra *WASH* (lavar). Como resultado, as pessoas que leram a palavra *EAT* completaram a palavra *SOUP* (Sopa) e as pessoas que tiveram contato com a palavra *WASH* completaram a palavra *SOAP* (sabão).

Um outro experimento narrado pelo mesmo autor: pedir a jovens com idades entre 18 e 22 anos que criassem frases com uma série de cinco palavras. Para a metade destes jovens foram dadas palavras ligadas à velhice.

Após construir as frases, os jovens eram encaminhados para uma sala através de um corredor. Essa caminhada era o objetivo do experimento, pois comprovou-se que os jovens que tiveram contato com palavras ligadas à velhice, percorreram o mesmo percurso em tempo maior que os demais (KAHNEMAN, 2012, p.70).

### **2.2.3.3 Aversão à perda**

Segundo (Pereira, 2018, p.36), “abrir mão de alguma coisa é mais doloroso do que o prazer que sentimos ao recebê-la”. O ser humano por natureza tende a preservar suas conquistas em detrimento até mesmo de novas outras e à medida que realiza conquistas acumuladas a estas, maior é seu medo de perdê-las, ou seja, “prazer em ganhar e medo de perder” (PEREIRA, 2018, p.36).

Este recurso é muito usado em clubes de compras e videogames em que recursos, bônus e dados adicionais são concedidos à medida em que se avança. Seja no jogo ou na aquisição de “selos” em uma campanha de pontos de um supermercado, quanto mais se adquirem pontos, maior será o medo de perder o prêmio final.

Na Comunicação Interna, esse recurso é usado em conteúdos disseminados por capítulos ou ações fracionadas que são solicitadas aos colaboradores para que se empenhem na campanha em prol de um prêmio final e que tenham cada vez mais “medo” de reduzir seu desempenho e não ganhar a competição.

#### 2.2.3.4 Confirmação

Em seu artigo, Sills (2020) cita o psicólogo americano Raymond Nickerson, que definiu o viés de confirmação como “a busca ou interpretação de evidências de maneiras parciais às crenças existentes, expectativas ou uma hipótese em mãos”. Em outras palavras, este viés atua na tendência de o cérebro humano escolher informações que apoiam suas crenças e concepções de mundo, em vez de pesquisar e avaliar informações de uma série de fontes e pontos de vista (SILLS, 2020). Esse é um viés altamente intuitivo, em especial em situações difíceis em que o cérebro toma decisões baseadas em informações pré-armazenadas, assim ele economiza tempo e energia (SILLS, 2020).

#### 2.2.3.5 Escolha padrão (ou *Default*)

Também conhecido como Viés do *Status Quo* e inércia (ÁVILA et al., 2015), é uma estratégia muito utilizada no ambiente digital quando, por exemplo, em planos de assinaturas de *streaming*, apresentam opções de pacotes de serviços ou de assinatura de notícias (*newsletters*) já marcadas nas caixas de opção.

Neste caso, se o usuário não deseja receber estes serviços, ele necessita fazer o esforço cognitivo de desmarcar estas opções. O Viés *Default* entrega escolhas previamente feitas em que o esforço a ser empregado é para “recusar” a opção ofertada, ou seja, é natural no ser humano, “a tendência a não mudar o comportamento a menos que o incentivo para fazê-lo seja forte” (PEREIRA, 2018).

Na Comunicação Interna, esse viés requer cuidado especial com a ética para que se evitem decepções ou desapontamento por parte dos colaboradores em razão de sentirem-se enganados.

Um exemplo muito visto desse viés nas empresas são as contribuições sindicais anuais, que, caso um colaborador não deseje contribuir, necessita que faça uma carta de próprio punho declinando dessa contribuição, ou seja, uma decisão de pagar JÁ tomada (*default*).

Um outro exemplo citado por Pereira (2018) é a diferença do percentual de doadores de órgãos da Dinamarca (4%) e da Áustria (99%). Esta diferença se dá em grande parte, segundo o autor, pelo fato de na Áustria a opção em ser doador, ser

automática (*default*), necessitando de que as pessoas precisem “pedir para não serem doadoras”.

Segundo o Guia de Economia Comportamental (ÁVILA et al., 2015), existem em torno de 150 vieses inconscientes conhecidos e catalogados pela Economia Comportamental, e não cabe a este estudo aprofundar-se neles. A ideia aqui é de apresentar a possibilidade de uso destes vieses como ferramentas de persuasão comportamental na construção de estratégias de Comunicação Interna.

Não é redundante ressaltar que todas as técnicas de persuasão cognitiva aplicadas na Comunicação Interna necessitam passar por um crivo de ética e transparência para que possam realmente surtir efeitos no engajamento, na qualidade de vida do trabalhador e no combate ao Presenteísmo.

### **2.3 Comunicação Interna**

A competitividade no ambiente corporativo força as empresas a serem cada vez mais produtivas e a cada vez menos, desperdiçar tempo e demais recursos com correção de erros ou com o afastamento de colaboradores muitas vezes causados por sintomas de Presenteísmo, em grande parte, decorrentes da ausência de um processo estruturado e eficiente de Comunicação Interna.

Reis et al. (2018) ressalta que em um mercado cada vez mais competitivo, as empresas buscam sempre alternativas competitivas que lhes proporcione posição de vantagem competitiva em seu mercado e, por isso, muitas já perceberam que, para alcançar o cliente externo, é necessário antes, conquistar e engajar o cliente interno.

A Comunicação Interna em empresas de qualquer segmento ou tamanho é definida por Curvello (2012) como um “conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno dos valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos”. A Comunicação Interna deve ser planejada formalmente pela organização com objetivo de promover interação entre ela e seu público, que, neste caso, é o público interno (PEREIRA, 2018).

Já o público é definido por Kotler (2000) como “qualquer grupo que tenha interesse real ou potencial ou que possa ter impacto na capacidade de uma empresa para atingir seu objetivo”.

Em consonância, Leal et al. (2019), afirma ser a Comunicação Interna, “uma ferramenta essencial para incitar mudanças, pois por meio dela é possível realizar a mediação entre as partes da organização, colaborando para o equilíbrio do clima organizacional e melhorando seu desempenho”.

Este fato também é ressaltado por Mendes (2004) quando afirma que “a falta e/ou a má qualidade da comunicação em todos os níveis dentro da empresa contribui muito para um serviço não confiável” e continua alertando para fato de que “todos devem entender o que fazer e por que e como seus resultados se relacionam aos dos outros e aos objetivos gerais da empresa”.

Esta última afirmação, somada às anteriores, vai ao encontro desta pesquisa confirmando que uma boa estratégia de Comunicação Interna, mantém os *Stakeholders* internos alinhados com os propósitos e objetivos gerais da empresa. Isso tem grande poder de combater os mais comuns causadores do Presenteísmo, como a falta de motivação de colaboradores ou gestores, que não entendem seu propósito dentro do contexto da organização ou os objetivos de sua função no todo.

Esta afirmação também é feita por Garrido et al. (2017) quando aponta o fato de que:

*“Quando não há significado no trabalho, os índices de motivação e atenção são mínimos, levando o indivíduo a sentir a necessidade de se engajar em outras atividades que lhe façam mais sentido, afetando assim, seu foco na presente tarefa, afastando-o da excelência na produtividade.” (GARRIDO ET AL., 2017)*

Ainda referente à importância de Comunicação Interna, Wels & Raposo (2018) alertam ao fato de que além de precisar existir, ela precisa ser estruturada. Esta estrutura conta inicialmente com um projeto de gestão da Comunicação Interna que entregue conteúdo informativo ao público interno, seja este direta ou indiretamente impactado pelas mudanças organizacionais atuais e futuras.

Diante da informação devidamente propagada e absorvida, a gestão da empresa deve criar com este público interno um entendimento e uma percepção mútua maior das manifestações, explícitas ou não, de concordância ou de resistência em relação aos acontecimentos noticiados (WELS & RAPOSO, 2018). Para que essas estratégias de Comunicação Interna possam atingir toda

organização, de forma a mobilizá-los na direção síncrona dos objetivos da organização (MENDES, 2004), entra aqui o conceito de *Endomarketing*.

### 2.3.1 Público Interno

As estratégias de *Endomarketing* possuem foco em levar uma mensagem que venda um produto, serviço ou ideia da organização para seus colaboradores e parceiros. Ou seja, o *marketing* interno (*Endomarketing*) assume compromisso com a formação e a motivação dos funcionários de uma empresa, para que eles possam tratar de maneira ágil e solícita os seus clientes (OLIVEIRA et al., 2010).

Este conjunto de *Stakeholders* é conhecido no universo do *Endomarketing*. Segundo Costa (2014), o público interno é o público-alvo das ações de Comunicação Interna e de *Endomarketing*, sendo considerado, na maioria das vezes, como o receptor da mensagem.

Destaca-se o termo “na maioria das vezes porque não é em sua totalidade”, em um processo de *Endomarketing*, a comunicação é uma via “de mão dupla”. Investir em estratégias de *Endomarketing* na busca da valorização do capital humano e do engajamento do colaborador torna-se uma das mais valiosas ações estratégicas de uma empresa.

O *Endomarketing* trata-se de um instrumento de extrema importância para as organizações, por meio dele, “o colaborador pode fortalecer o relacionamento, compartilhar objetivos, sentir-se motivado e satisfeito com seu ambiente de trabalho, para o comprometimento no alcance de metas e objetivos organizacionais” (SEVERO et al., 2020). Esses fatores são reconhecidos como caminhos eficientes para obtenção do engajamento dos colaboradores e, no entendimento desta pesquisa, significam fortes recursos no combate ao Presenteísmo.

Se observada sob a perspectiva de valor da marca, quando a propagação da mensagem é feita por um público satisfeito, como a demonstração voluntária de satisfação do público interno, por exemplo, esta ação é infinitamente maior do que qualquer ação de *marketing*, pois quando o próprio consumidor dissemina suas opiniões sobre as marcas, a mensagem se propaga “de forma muito mais rápida eficiente e barata do que qualquer propaganda” (LANA, 2019).

Brum (2010) completa esta afirmação, apontando as redes de colaboração e influência que existem na comunicação formal e não formal dentro das empresas como quando:

- Colaboradores influenciam colegas da própria empresa;
- Colaboradores interagem com outros grupos de interesse da empresa;
- O líder assume seu papel estratégico no processo de comunicação e informação, tornando-se inclusive, um gerenciador de conteúdo, havendo casos em que líderes e colaboradores chegam a produzir conteúdos.

Oliveira et al. (2010) define o público interno como “o principal alvo do *Endomarketing*” alegando que é a partir dele que “se pode ter credibilidade em transmitir o que a organização deseja conquistar”. Mas para obter-se esta credibilidade do público interno, é necessário que as empresas atendam às expectativas deles, de forma transparente e sustentável.

Segundo Birck & Gomes (2013), as ações para obtenção de credibilidade concentram-se em três pilares básicos, que são “a Informação, o Reconhecimento e o Estímulo necessários para realizar um trabalho profissional”. Portanto, entender este público interno a fundo é um pilar fundamental em qualquer estratégia de *Endomarketing* ou de Comunicação Interna e nesta mesma linha.

Já Mendes (2004) aponta a falta de informação e de comunicação como um dos maiores causadores de reclamação ou insatisfação, motivo este pelo qual esta pesquisa busca mostrar a Comunicação Interna como ferramenta de grande efetividade, simples operação e custo acessível para o combate ao Presenteísmo.

Reforçando a importância deste público e do processo de comunicação dentro das organizações, Bekin (1995, p.81-82) elenca “dez pontos necessários para a criação de um ambiente no qual o funcionário seja tratado como um cliente preferencial ou o primeiro cliente”, como segue:

- i. A alta direção da empresa está empenhada no trabalho orientado para o cliente e para a valorização dos funcionários.
- ii. A gerência está comprometida com essa visão e possui capacidade de liderança, transmitindo aos funcionários responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa.

- iii. O conhecimento é disseminado por todos os setores da empresa, tanto para integrar seus diversos setores quanto para estimular o potencial dos indivíduos.
- iv. Os funcionários conhecem os objetivos da empresa voltada para o cliente e suas responsabilidades nessa linha de atuação.
- v. Os funcionários conhecem as suas tarefas, sentem-se motivados e estão envolvidos em um trabalho de equipe que dá margem à iniciativa individual.
- vi. Os treinamentos são realizados constantemente, quer no aspecto técnico, quer no reforço de valores e atitudes.
- vii. Os processos de avaliação são transparentes, informando corretamente o principal interessado: o funcionário.
- viii. Há um permanente processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e à capacitação de todos.
- ix. O processo de comunicação tem o modelo da 'mão-dupla', o que permite que os funcionários revelem suas necessidades e expectativas.
- x. O atendimento às expectativas e às necessidades dos funcionários, com base em critérios claros e nos objetivos da empresa, gera um ambiente de confiança mútua e alta eficiência.

Ao pensar no público interno como público-alvo de ações de *Endomarketing*, faz-se necessário ressaltar de que este público não se resume apenas à colaboradores, ainda que estes sejam seu principal alvo.

Todos aqueles que de uma forma ou de outra se relacionem com o ambiente corporativo ou que tenham seu trabalho relacionado direta ou indiretamente, necessitam ser considerados também como público interno.

Para isso, Costa (2014, p.88) propõe abranger públicos estratégicos que favoreçam a “sinergia nos negócios e o fomento das cadeias produtivas e redes de serviços”, estreitando os laços entre empresa e empregado, chamado por Bekin (2004) de B2E (*Business to Employees*) e a gestão deste relacionamento, de ERM (*Employee Relationship Management*).

Em relação à segmentação do público interno, Costa (2014) e Brum (2010) possuem definições que descrevem esta segmentação de forma muito similar, mas com pequenas diferenças semânticas, levando esta pesquisa a adaptar um quadro de definições com informações de ambos os autores, como segue:



**Quadro 2: Classificações de públicos internos diretos e indiretos**

<b>Empregados Contratados</b>	Direção Lideranças Base operacional
<b>Profissionais terceirizados</b>	Prestadores de serviços que possuem contato constante e recorrente com a empresa e que por transitarem constantemente nas dependências da mesma, precisam estar cientes de suas políticas internas, costumes e antes de tudo isso, estarem alinhados a seu propósito.
<b>Fornecedores estratégicos e Parceiros</b>	É importante que este grupo esteja em constante alinhamento com os propósitos da empresa, pois ela depende deste grupo no que diz respeito à qualidade de insumos e matérias primas, condições de pagamento, prazos de entrega, etc. Aqui o comprometimento é fundamental.
<b>Sócios, Investidores e Acionistas</b>	Possuem interesses específicos ligados aos resultados financeiros e administrativos da empresa, assim como sua posição no mercado.
<b>Familiares</b>	Possui importância especial na presente pesquisa, vez que a harmonia no convívio familiar tende a reduzir a insatisfação pessoal no trabalho, assim como o apoio deles tende a aumentar os índices de satisfação no trabalho.

Fonte: O autor (2020), adaptado de Costa (2014) e Brum (2010)

Esta segmentação do público interno nas organizações, dependendo das dimensões ou condições da empresa pode produzir as “*Microrealidades*” (COSTA, 2014) que são características inerentes a pequenos grupos, que podem gerar demandas ou obstáculos significativos na construção de campanhas de *Endomarketing* e mais precisamente, no combate a possíveis causas de Presenteísmo nos colaboradores.

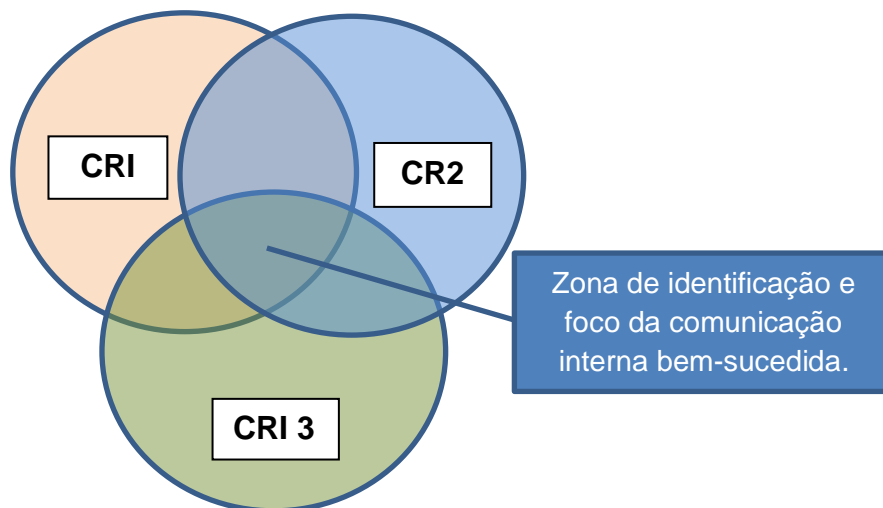
Essas *Microrealidades* são exemplificadas por Costa (2014) como empresas de varejo que possuem unidades em regiões diversas da cidade, do estado, do país ou do mundo, criando diferenças sensíveis dentro de um mesmo grupo segmentado. O mesmo pode ser dito em relação à diferença entre setores comercial, produtivo e administrativo de uma empresa.

E para permitir que o processo de comunicação seja mais eficaz e que possa ir ao encontro do contexto e da realidade de cada segmentação realizada, Costa (2014) cria uma zona de intersecção destas *Microrealidades* que passam a se chamar Cenários de Representação Interna (CRI) e a zona de intersecção, chamada de Zona de Identificação. Esta zona é um ponto no qual “as várias identidades surgem em uma única cultura”, que pode ajudar a garantir a efetividade da comunicação, reduzindo a informalidade excessiva (conhecida como rádio peão ou

rádio corredor) (Costa, 2014, p. 91), ou aumentando a construção da comunicação, tornando-a mais empática.

Para ilustrar a zona de identificação, Costa (2014) desenha um modelo sintético da Zona de identificação dos Cenários de Representação Interna (CRI) no processo de Comunicação Interna.

**Figura 7: Modelo Sintético de segmentação da Comunicação Interna**



Fonte: Costa (2014, p.91)

Brum, (2017, p. 37) mostra em pesquisa realizada pelo instituto Gallup, que o público interno pode ser mapeado também pelo seu grau de engajamento como Engajados, Não engajados e Ativamente desengajados, o que complementa as estratégias citadas, orientando as campanhas de acordo com o nível de satisfação monitorado nas equipes.

A aproximação por afinidade aos conteúdos disseminados pela empresa ao seu público interno é o que, segundo Menezes (2014), faz com que as audiências da comunicação em massa, sejam quase sempre formadas com base “na semelhança das necessidades, interesses e gostos individuais, onde geralmente apresenta uma origem social ou psicológica” (MENEZES, 2014), dando forte base para a delimitação das *Microrealidades* e os Cenários de Representação Interna (CRIs).

A individualização do diálogo no *Endomarketing* comunga com a afirmação de Brum (2017) sobre o fato paradoxo de estarmos vivendo a Quarta Revolução Industrial, em um momento altamente colaborativo em que as iniciativas acontecem no âmbito coletivo, mas em que as pessoas estão desejando cada vez mais serem

tratadas como indivíduos, com o sentimento de “sou importante para esta empresa” ou de “esta empresa me vê como pessoa” (Brum, 2017)

## 2.4 Endomarketing

O termo *Endomarketing* foi cunhado e registrado como uma marca no INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial), em 1996, por um consultor de empresas brasileiro, Saul Faigaus Bekin (Apêndice A). Ele elaborou este termo como resultado de sua atividade profissional na média gerência de uma multinacional (BEKIN, 1995, p. 3). A empresa em que Bekin trabalhava “possuía alguns problemas, como baixa integração entre diversos departamentos, visões discrepantes entre cada um deles etc. (BEKIN, 1995, p. 3)

A morfologia do termo faz a junção da palavra grega **Endo** (dentro de, para dentro) com significado de “ação interior ou movimento para dentro” (FERNANDES & BRUN, 2019) e a palavra **Marketing** que segundo McCarthy (1976), “É o desempenho de atividades empresariais que dirigem o fluxo de produtos e serviços do produtor para o consumidor, a fim de satisfazer suas necessidades e atingir os objetivos da organização”.

Mais tarde, este conceito foi reforçado por Kotler & Armstrong (2007) como “o processo pelo qual as empresas criam valor para seus clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca”.

Vale ressaltar que a criação deste termo pelo brasileiro não significa o início dos estudos em *Endomarketing*, pois o tema já era pesquisado em todo o mundo como “*Marketing Interno*” ou pela denominação em inglês “*Internal Marketing*”.

Dentre vários autores que já pesquisavam o “*Marketing Interno*” são relatados por Costa (2014), alguns autores que já construíram forte “arcabouço conceitual que fundamentaria mais tarde os atuais conceitos de *Endomarketing*”. O autor cita como referências, Leonard Berry (1976) que observou o colaborador como cliente da empresa, Christian Grönroos (1981) que direcionou foco em desenvolver no colaborador, a orientação ao cliente e às vendas (ou *sales-minded*) e ainda, Pervaiz Ahmed e Mohammed Raqif (2002).

Contudo, uma vez que o objetivo deste trabalho não é dissertar sobre os méritos dos termos “*Endomarketing*” ou *Marketing* Interno”, a pesquisa se limita a usar apenas essa expressão para as definições e significados aqui apresentados.

O presente trabalho aponta ainda uma grande referência para os estudos sobre *Endomarketing*, no renomado artigo “*Marketing Myopia*” (Miopia de Marketing) que já esclarecia que “uma organização não deve fabricar apenas produtos, mas sim, proporcionar satisfação, que conquiste seus clientes e deve propagar esta ideia por todos os cantos da organização” (LEVITT, 1984).

Brum (2010) descreve o ato de praticar *Endomarketing* como “oferecer ao colaborador educação, atenção e carinho, tornando-o bem-preparado e mais bem informado” e por consequência, mais criativo e feliz e mais apto a surpreender, encantar e entusiasmar o cliente. Este conceito é reforçado por Costa (2014) na afirmação de que “são pessoas que satisfazem as necessidades dos clientes” e para isto, é preciso que suas próprias necessidades estejam satisfeitas, sejam elas tangíveis ou não.

De acordo com Santos (2013), *Endomarketing* é uma ferramenta com poder de aumentar o comprometimento dos colaboradores com os da organização. Além disso, o autor afirma que isto propicia um melhor ambiente, desenvolvendo empatia dos colaboradores com a empresa, pois esta passa a tratá-los como os primeiros clientes da organização, desenvolvendo neles, “uma consciência do cliente” (BIRCK & GOMES, 2013).

E para auxiliar na construção destas estratégias, Bekin (1995, p.62) elenca três pontos característicos das expectativas das pessoas, sendo eles: i) o reconhecimento pelo trabalho; ii) ter sua importância como pessoa reconhecida e; iii) remuneração adequada. O atendimento satisfatório a estas três expectativas, garante em grande parte a satisfação dos colaboradores e, por consequência, promove a redução dos fatores desmotivadores que possam culminar no comportamento presenteísta.

A premissa de que colaboradores engajados são a receita do sucesso de uma empresa e objetivo máximo de uma campanha de *Endomarketing*, remete à Kotler (2003, p. 58) quando cita uma frase de Walt Disney que diz: “Jamais se terá um bom relacionamento com os clientes, sem um bom relacionamento com os empregados”

e completa dizendo ser o nível de satisfação dos empregados, em última instância, o nível de satisfação dos clientes (KOTLER, 2003, p. 57-58).

Por consequência, Brum (2017) afirma não haver dúvidas de que “pessoas que se sentem felizes com o seu trabalho, produzem mais e de maneira mais efetiva”. Por outro lado, se os colaboradores não têm a percepção da importância de seu trabalho, o mesmo não consegue atingir o nível de envolvimento que a empresa espera dele (BRUM, 2017).

#### **2.4.1 O Composto do *Endomarketing***

Para que a Comunicação Interna assuma um posicionamento de “vender a marca” para seu público interno, ou seja, considerar seus colaboradores e demais *Stakeholders* como um “cliente interno” que necessitam “comprar” a ideia de que estão no melhor lugar para se trabalhar, validando seu compromisso com o propósito e objetivos da empresa (COSTA, 2014), cada vez mais as técnicas e estratégias de *marketing* são aplicadas nas campanhas de Comunicação Interna, sendo chamada de *Internal Marketing* por Ahmed & Rafiq (2002) e como *Endomarketing* por Bekin (1995).

Nesta mesma linha de raciocínio baseada nos princípios de *marketing*, Ahmed & Rafiq (2002) desenvolveram um composto, inspirados em uma das bases do *marketing* moderno, que são os quatro P's do mix de *marketing*, cunhados por McCarthy (1976).

O Composto do Mix de *Endomarketing* inspira-se nos quatro pilares básicos do *Marketing* que são PRODUTO, PREÇO, PRAÇA e PROMOÇÃO desenvolvendo sete P's, considerando apenas em estratégias para o ambiente interno, tratando a organização como um mercado interno e seus colaboradores como clientes, como mostra o quadro comparativo 4.

Nesse modelo fica claro que o produto a ser comprado é a própria empresa, de modo que toda vez que os colaboradores acreditam, se engajam e colaboram entre si para o bem maior e coletivo, a empresa desenvolve vantagem competitiva e devolve em incentivos, prêmios e outras formas de reconhecimento.

**Quadro 3: Comparativo entre o composto de *Marketing* e o composto de *Endomarketing***

Mix <i>Marketing</i> 4 P's (McCarthy, 1976)	Mix <i>Marketing</i> 7 P's (Ahmed & Rafiq, 2002)	Definição segundo os 7 P's
<b>PRODUTO</b>	PRODUTO	São as estratégias de <i>marketing</i> . São valores e atitudes necessárias para um bom programa de trabalho.
<b>PREÇO</b>	PREÇO	É o custo psicológico da adoção de novos métodos de trabalho.
<b>PRAÇA</b>	PONTO DISTRIBUIÇÃO	Está relacionado às oportunidades (ou pontos) de contato ou de comunicações como reuniões, treinamentos, conferências, entre outros.
<b>PROMOÇÃO</b>	COMUNICAÇÕES INTERNAS	Busca motivar os colaboradores influenciando suas atitudes e promovendo a colaboração mútua. Ocorre normalmente por meio de incentivos e recompensas por mudanças de comportamento e melhoria no desempenho.
	EVIDÊNCIAS FÍSICAS	É o registro formal (documentação) ou processual de práticas e políticas de gestão, como programas de qualidade.
	PROCESSOS	É o formato, protocolo ou modelo prático, pelo qual as orientações são entregues às pessoas, como manuais da qualidade, cartilhas, informativos etc.
	PARTICIPANTES	Este é o próprio público interno, que pode ser segmentado de acordo com hierarquia, região entre outros.

Fonte: O autor (2020) baseado em Costa (2014).

Costa (2014) reforça esta ideia mostrando que o fluxo de benefícios entregue é constituído de fatores indutores da motivação e que ainda podem ser objetivos ou subjetivos, sempre “análogos à noção de valor percebido”. A união destes fatores citados pelo autor, constituem na Proposta de Valor ao Empregado - *Employer Value Proposition* (EVP).

A proposta de EVP engloba diversos aspectos, mas os mais importantes são ser elencados em Benefícios Financeiros, Benefícios Não-financeiros, Aspectos relacionados com a função desempenhada, com Possibilidades de desenvolvimento e com a reputação da empresa. Portanto, se em toda relação comercial e em toda a estratégia de *marketing* existe um produto e um consumidor, Brum (2017) relaciona o produto do *Endomarketing* à INFORMAÇÃO e o consumidor ao COLABORADOR.

Baseado na afirmação de Cerqueira (1994) de que é irreversível o avanço da conscientização do homem de sua necessidade de “viver em um ambiente em que possa ser valorizado como pessoa” por meio de maior reconhecimento, mais participação nos processos e mais transparência nas atitudes gerenciais que lhe

atingem, entende-se que a proposta de EVP tem grande importância no engajamento destes colaboradores.

Esta linha de pensamento é reforçada por Brum (2017) que apresenta o EVP como uma ferramenta utilizada para gerar a proposta de valor ao colaborador e que “torna a empresa desejada pelos talentos que ainda não estão trabalhando nela e adorada por aqueles que já estão”. Por isso, a autora mostra o EVP indo além do engajamento, possuindo importante influência também nos processos de atração e de retenção de talentos na empresa.

A soma destas explicações faz do EVP uma forma eficaz de combate ao Presenteísmo. Porém, se esta proposta de valor não é devidamente comunicada e compreendida pelos *Stakeholders*, ela pode não produzir o efeito esperado no combate ao Presenteísmo. Para que tanto colaboradores quanto o mercado como um todo tenham uma real percepção da Proposta de Valor ao Empregado – EVP e entendam a importância das ações da empresa em prol do bem-estar de seus colaboradores, é necessário que esta marca seja vista por um diferencial.

O conjunto de elementos que compõem grande parte deste diferencial foi compilado em 1996 em estudo feito por Simon Barrow e Tim Ambler no *Journal of Brand Management* (BARROW & AMBLER, 1996). Este estudo documenta o pioneirismo no uso de técnicas de gestão de marcas com foco nos recursos humanos e resulta na criação do termo “*Employer Brand*” - ou marca empregadora - (AMBLER & BARROW, 1996) hoje usado em larga escala para descrever a reputação de uma empresa como empregadora.

Esta pesquisa trouxe inúmeras novas considerações para a gestão de marcas e de pessoas, pois agora o mercado pode considerar uma marca, como um ótimo lugar para se trabalhar na mente dos funcionários atuais e de potenciais futuros funcionários. Atualmente, também é visto como uma vantagem competitiva mercadológica e uma boa estratégia de *Endomarketing*, o empregador ser visto como “uma marca com a qual o funcionário desenvolve um relacionamento mais próximo”, influenciando seu comportamento de forma positiva, resultando em lealdade e confiança por saberem que “a marca estará lá por eles” (AMBLER & BARROW, 1996).

Hoje existem empresas especializadas em consultoria para orientar as organizações a se tornarem Marcas Empregadoras como a GPTW (*Great Place To*

Work – [www.gptw.com.br](http://www.gptw.com.br)) que inclusive publica *ranking* com as consideradas “melhores empresas para se trabalhar”. O título e as ações de ser uma Marca Empregadora precisam ser reconhecidos não só pelo mercado, mas principalmente pelos colaboradores, por meio de pesquisas de satisfação e de clima organizacional auditadas pela GPTW e ações coordenadas da Comunicação Interna.

#### **2.4.2 As diferenças entre Comunicação Interna e *Endomarketing***

Segundo Ochoa (2014), na busca por melhores resultados, as organizações empregam esforços para estreitar o relacionamento com seu público interno e para isso, “fazem uso de ações de Comunicação Interna e *Endomarketing*, consideradas estratégicas, com o objetivo de repassar e reforçar a missão, a visão e os valores da empresa”.

É necessário ressaltar que, ainda que muitas empresas façam uso dos termos “Comunicação Interna” e “*Endomarketing*” como sinônimos, ambos representam ações (ou estratégias) com diferentes características e resultados, sendo a Comunicação Interna “uma forma oficial da organização estabelecer diálogo entre empresa e público interno”, sendo essa uma parte da estratégia de *Endomarketing*, “uma necessidade inevitável e uma estratégia vital para a competição” (OCHOA, 2014). Também se faz como “um conjunto de ações que a organização coordena, com objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna em torno de seus valores” (CURVELLO, 2012, p.22), que ainda, segundo o mesmo autor, engloba a comunicação administrativa, a comunicação social e a comunicação interpessoal.

As diferenças entre Comunicação Interna e *Endomarketing* tornam-se mais nítidas sob a luz da afirmação de Brum (2010) de que Comunicação Interna é algo que toda empresa faz e se dá no momento em que repassa uma informação aos seus colaboradores, independente do formato ou canal. O *Endomarketing* sendo, quando a empresa repassa essa mesma informação, porém, fazendo uso de técnicas de *marketing* para que seja absorvida de forma mais rápida e com maior intensidade (BRUM, 2010).

Esta afirmação segue na mesma linha de Inkotte (2000) que aponta que “no *Endomarketing*, a empresa é o próprio produto, que deve ser melhorado, para que o



cliente interno aumente seu nível de comprometimento com a empresa”. Já na Comunicação Interna, o objetivo central é de levar informação aos colaboradores, dando ciência a todos dos principais acontecimentos na empresa.

A diferença entre estes dois conceitos é corroborada ainda por Carvalho (2007) ao afirmar que “*Endomarketing* e Comunicação Interna são muito diferentes”, uma vez que, enquanto a Comunicação Interna é um processo gerencial com características muito peculiares, de caráter informativo; o *Endomarketing* representa um conjunto diversificado de ferramentas constituídas por atributos estéticos e discursivos, com objetivo de sensibilizar e mobilizar os colaboradores.

Em resumo, as ações de Comunicação Interna têm por objetivo, criar canais de diálogo entre a organização e seu público interno por meio de diversos canais e linguagens, tratando o empregado como ser humano, dentro das relações empresa-empregado, explorando o fator humano, sem deixar de ser corporativo (OCHOA, 2014). Já as estratégias de *Endomarketing* são pontuais e usadas para promover internamente a imagem da empresa, enxergando os colaboradores como clientes internos, tratando-os como uma segmentação do mercado, reforçando a imagem da empresa por meio de técnicas e recursos de *marketing* (OCHOA, 2014).

Contudo, apesar de não serem sinônimos, a Comunicação Interna atrelada ao *Endomarketing* são estratégias complementares que constituem em forte ferramenta motivacional nas organizações. Grandes transformações positivas podem acontecer por meio da mudança de comportamento e cultura em adequação e em sintonia aos valores da empresa, tornando-a um lugar melhor, mais humano e produtivo para se trabalhar. Estas estratégias tem potencial de criar colaboradores cientes de sua importância na organização, reconhecendo-se como parte da equipe e motivados a exercer as atividades necessárias com excelência (FERNANDES & BRUN, 2019).

### **2.4.3 A importância das lideranças no processo de *Endomarketing***

Birck & Gomes (2013) alertam ao fato de que a implantação de uma boa estratégia de *Endomarketing* necessita de grande sintonia da comunicação em todos os níveis hierárquicos com os objetivos organizacionais, com a expectativa de conquista de objetivos comuns entre empresa e colaboradores, no dia a dia.

Por isso, o envolvimento dos líderes no processo de *Endomarketing* não só é de grande importância para o sucesso das ações, como também transforma esses líderes em agentes de mudanças, capazes de envolver todos os colaboradores (REIS et al., 2018), dando-lhes o entendimento de que também fazem parte do encantamento do cliente, independente do setor a que pertencem.

Contudo, Costa (2014) alerta que para comunicar bem a toda a organização, sem tons de demagogia, é necessário entender que em toda a organização existem diferentes grupos de pessoas, que são: as amplamente engajadas, as moderadamente engajadas e as não-engajadas, tornando obrigatório e imprescindível que o *Endomarketing* atue pensando nessas diferenças, minimizando a distância entre estes níveis de engajamento e produtividade (COSTA, 2014).

Chiavenato (2010) reforça a importância do líder no processo de campanhas de *Endomarketing* e cita características necessárias como, por exemplo, ser um líder renovador, que proporciona condições de mudança para sua equipe, encorajando a criatividade, criando talentos e compartilhando a visão comum, tornando-se um agente de mudanças e melhoria contínua, pois tanto colaboradores quanto gestores e acionistas são responsáveis pelo sucesso ou pelo fracasso de um plano de *marketing*, ou como citado por Kotler (2003, p. 57) “Os empregados são a empresa! Constroem ou destroem planos de *Marketing*”.

#### **2.4.4 Implementação de uma estratégia de *Endomarketing***

Pimentel (2008) afirma que o “*Endomarketing* deve ir além de fazer propaganda interna sobre qualidades e benefícios fornecidos pela empresa”. Estas estratégias devem disseminar, segundo Cleman (2009) *apud*. Ochoa (2014), conhecimento sobre as soluções que a organização oferece a seus clientes e de que forma sustentável ela lida com este relacionamento. Isso automaticamente faz com que os próprios colaboradores passem a influenciar os que estão próximos deles, a divulgar os benefícios e qualidades de sua empresa (OCHOA, 2014).

Para se iniciar um plano de *Endomarketing*, faz-se necessário entender que o Processo de comunicação pressupõe promover a interação entre informação e experiência, para criar e ampliar o conhecimento (CAMATTI, 2011). Para que a

comunicação se fundamente e crie corpo como agente de mudança nas empresas, “é necessário criar espaços de interlocução, via conversação” (CAMATTI, 2011) .

Considerando todos estes fatores, entender o fluxo da comunicação e seus processos é primordial, porque a definição de canais, linguagem, tempo e constância irão depender disso, pois, para engajar as pessoas, é necessário criar um clima de empatia e identificação mútua e total na empresa. Será esse engajamento que irá tornar as pessoas mais comprometidas com o posicionamento da empresa para com todos os seus públicos, ou seja, clientes, fornecedores, governo e é claro, os próprios colaboradores (COSTA, 2014).

Para começar um projeto de *Endomarketing*, a empresa deve priorizar a busca pela melhoria contínua da comunicação e dos relacionamentos, estabelecendo uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com a organização (CERQUEIRA, 1994, p.52). Deve Também observar, na plenitude, a relação entre empresa e colaborador como uma parceria madura e de responsabilidades mútuas sobre a motivação e a promoção da satisfação no trabalho.

Antes de iniciar um plano de *Endomarketing*, é preciso considerar que apesar de sua importância, não é só a informação isolada, o objeto central desta estratégia, nem mesmo o principal fator integrador da organização. A geração do conhecimento necessário à tomada de decisão necessita da educação, do engajamento individual e coletivo em torno dos propósitos da empresa (BRUM, 2017).

Essa informação pode ser expressa por linguagem verbal e não-verbal como, por exemplo, por símbolos, ritos e demais expressões da cultura organizacional que contribuem na formação da identidade aliada aos propósitos da empresa, que, somente assim, constitui em fator de integração da mesma (COSTA, 2014).

Enquanto processo educativo, *Endomarketing* possui a missão de abordar assuntos específicos de forma sistemática, até que o colaborador a internalize, acreditando ser esta a coisa certa a fazer, mesmo que ninguém esteja olhando (Brum, 2017). Essa afirmação está de acordo com Cerqueira (2005), que reforça a importância das estratégias de *Endomarketing* sob a alegação de que “as pessoas só caminham para a excelência quando percebem que a empresa respeita seus valores, investe no desenvolvimento de modelos gerenciais e acredita no potencial

humano”, trabalhando ainda segundo Brum (2010), para solucionar conflitos e aprimorar a cultura organizacional.

#### **2.4.5 O Plano de Comunicação Interna e *Endomarketing***

Como resultado do estudo das bases teóricas em Cerqueira (2005), Bekin (2004), Costa (2014) e Brum (2010) e com métodos utilizados na prática pela agência RedPill Estratégia & *Marketing*, o presente trabalho propõe um roteiro básico com as principais ações de um plano de comunicação e *Endomarketing*, adaptadas à realidade operacional e financeira das MPEs. Em outras palavras, uma operação de baixo custo e simples implementação, mas com objetivo de aumentar o engajamento e o senso de pertencimento dos colaboradores em relação à empresa.

Conforme apresentado a seguir, considera-se que um projeto de Comunicação Interna deve contemplar em seu planejamento, sua execução e acompanhamento os seguintes passos: Pesquisa, Diagnóstico, Criação da voz da empresa (*voice deck*), Canais, Calendário editorial (o que e quando publicar), Mensuração de resultados, Orçamento e Cronograma.

##### **2.4.5.1 Pesquisa**

Como em qualquer plano de *marketing*, o primeiro passo é o levantamento de informações que ajudem a compreender os problemas característicos da empresa (implícitos e explícitos), assim como os fatores que efetivamente motivam os colaboradores (COSTA, 2014). Este é um passo que fundamentará todas as ações dos passos seguintes, pois somente a partir de uma avaliação cuidadosa e sistemática do ambiente interno de uma empresa, que um plano de (Comunicação Interna e) e de *Endomarketing* poderá ter êxito (BEKIN, 2004).

Como primeira ação, Costa (2014) e Brum (2010) recomendam a aplicação de uma PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL. Essa ação é justificada na afirmação de Pirolla & Rasoto (2012) de que uma instituição que possui um clima insatisfatório tem igualmente, um baixo desempenho e comprometimento de seus colaboradores como Absenteísmo, desmotivação e o centro desta pesquisa, o

Presenteísmo. Isso leva a organização a ser considerada, um lugar ruim para se trabalhar.

Quando as percepções dos colaboradores e gestores sobre o ambiente interno da empresa são corretamente mapeadas, as possibilidades de mudanças positivas na organização são muito maiores. Com estas informações, a empresa dispõe de um roteiro de melhorias que podem ser buscadas para obtenção de um melhor ambiente de trabalho para todos e em uma produtividade maior e sustentável (PIROLLA & RASOTO, 2012).

Esta pesquisa de clima organizacional deve ser feita, segundo Costa (2014) e Brum (2010), em duas etapas, sendo a primeira, em grupos de debate ou grupos focais (*Focus Group*) que são apropriados, segundo De Sordi (2017, p. 79) “quando o objetivo é explicar como as pessoas consideram uma experiência, ideia ou evento”, com discussões direcionadas à “fornecer informações sobre o que os indivíduos pensam ou sentem, ou ainda, sobre a forma como agem De Sordi (2017, p. 80).

Nesta etapa, Costa (2014) e Brum (2010) sugerem reuniões com grupos heterogêneos, representando todos os níveis hierárquicos da empresa, considerando ainda as questões mais recentes. Devido à sua experiência na agência RedPill Estratégia & Marketing o autor acrescenta na heterogeneidade dos grupos, a inclusão das diversidades étnicas de gênero (caso existam na empresa) na formação destes grupos de discussão.

Neste momento, Bekin (1995) sugere que faça com que os entrevistados identifiquem seu(s) cliente(s) interno(s), ou seja, quais são as fronteiras e conexões de cada departamento. Com isto a empresa dispõe de uma “mapa dos clientes dizendo quem é quem e o que é preciso fazer para cada um deles, ou seja, a natureza de cada serviço” (BEKIN, 1995).

Em um segundo momento, todos os colaboradores respondem a um questionário técnico para mensuração sua percepção em diversos aspectos ligados a sua satisfação no trabalho (COSTA, 2014, e BRUM, 2010) de forma empírica em intervalos Likert (COSTA, 2014, p.123) simplificada, considerando as respostas como: Concordo totalmente (1), Concordo um pouco (2), Indiferente (3), Discordo um pouco (4) e Discordo totalmente (5), contemplando a percepção de todos acerca de:

- i) Canais de Comunicação Interna (que usa e que não deseja ou não consegue usar);
- ii) Relacionamento entre colegas;
- iii) Relacionamento com chefias;
- iv) Credibilidade da empresa e;
- v) Expectativas de crescimento.

Neste momento, a pesquisa adquire na identificação dos entrevistados, os dados para a formatação (identificação) do Público Interno, incluindo a definição das microrrealidades (Capítulo 2.11.1) e aos Cenários de Representação Interna (CRIs) (COSTA, 2014). Aqui, o público-alvo da comunicação já está definido e segmentado.

É importante ressaltar que em empresas que possuem um acompanhamento técnico deste processo, como uma agência ou profissional de RH com experiência, é recomendado acrescentar a essa fase, a aplicação do questionário *Stanford Presenteeism Scale* já em disponível sua tradução para o português brasileiro, realizada por Paschoalin et al. (2013).

#### **2.4.5.2 Diagnóstico**

Consiste em um relatório que aponte possíveis dissonâncias entre o posicionamento da empresa no mercado e o seu discurso e atitudes para com seu público interno, assim como pelo entendimento de todos os colaboradores quanto à sua estratégia (COSTA, 2014). O mesmo autor aponta ainda, que o relatório de diagnóstico irá indicar o grau de interesse e participação de cada “ator organizacional” no processo de Comunicação Interna e nas ações propostas pela empresa.

Neste ponto, Cerqueira (2005), Bekin (2004), Costa (2014) e Brum (2010) sugerem a utilização da Matriz SWOT para elencar os pontos FORTES e FRACOS apontados nos entrevistados ou no processo de Comunicação Interna e as AMEAÇAS e OPORTUNIDADES apresentadas pela estrutura da empresa, pelo mercado ou por algum outro agente externo.

O conhecimento e compreensão da análise SWOT para este tipo de diagnóstico vai muito além da simples detecção, devendo as soluções elencadas nela serem trabalhadas com a participação dos envolvidos (ROPELATO, 2011).

#### 2.4.5.3 Criação da voz da empresa (*voice deck*)

A pesquisa não encontrou origens acadêmicas na criação desta matriz, porém, ela é usada na maioria dos processos de construção de marcas e de estratégia de suas comunicações, inclusive pela RedPill Estratégia & Marketing.

Esta ação resume em um quadro, como será o tom de voz da estratégia de Comunicação Interna, ou seja, como a organização irá conversar com seu público interno. As definições deste quadro nortearão toda a escrita e demais conteúdos audiovisuais produzidos para este fim e este público.

**Quadro 4: Tabela para criação da voz do projeto de comunicação ou de uma marca**

PERSONA		TOM		LINGUAGEM		PROPÓSITO	
	Simpática		Honesto		Simple		Entreter
	Animada		Pessoal		Divertida		Educar
	Carinhosa		Útil		Informal		Informar
	Engraçada		Informativo		Jovem		Engajar
	Especialista		Claro		Formal		
	Confiante		Seriedade		Motivadora		
					Didática		

Fonte: desenvolvido pelo autor (2020)

#### 2.4.5.4 Canais

Para entender a importância da escolha dos canais, é importante analisar as cinco linhas de comunicação descritas por Brum (2017) que são a INTRAPESSOAL em um processo reflexivo, no qual a pessoa conversa consigo mesma, a INTERPESSOAL, e a feita por PEQUENOS GRUPOS, que é aquela realizada entre colaboradores conhecida como “Rádio Peão” ou “Conversa de chão de fábrica”, pelo qual, circulam informações informalmente (JESUS et al., 2019) e não pode ser confundida com a comunicação empresa/empregado.

Há ainda, a feita para a as MASSAS, que é uma das mais utilizadas em Comunicação Interna, pois sua essência reside na entrega de informações pela empresa para os empregados, com esforços para que chegue a todos os colaboradores (BRUM, 2017).

Por fim, existe a COMUNICAÇÃO EM REDE, que têm seu maior e mais democrático meio de disseminação, na *internet*, seja por redes fechadas de comunicação (*intranet*) ou mesmo, as redes sociais e seus inúmeros aplicativos de troca de mensagens, conversas, videochamada, hospedagem de arquivos, entre outros.

Para que o empreendedor possa analisar e escolher os canais que possam ser mais adequados aos objetivos da Comunicação Interna, Costa (2014) propõe um quadro que cria um comparativo das evidências mais verificadas nas empresas.

**Quadro 5: Grade comparativa de canais internos de comunicação**

CANAL	RESULTADO	COBERTURA	FOCO EDITORIAL	MANUTENÇÃO	CUSTO INICIAL	CUSTO DE ATUALIZAÇÃO
<b>OPÇÕES</b>	BAIXO REGULAR ALTO	BAIXA PARCIAL GERAL AMPLA	HUMANO ESTRATÉGICO INFORMATIVO SERVIÇO	SIMPLES REGULAR COMPLEXA	BAIXO MÉDIO ALTO	BAIXO MÉDIO ALTO
<i>Mural/Cartaz</i>						
<i>Jornal/Revista</i>						
<i>Cartas</i>						
<i>E-mail</i>						
<i>Telefone</i>						
<i>SMS</i>						
<i>Watsapp</i>						
<i>Intranet</i>						
<i>Redes Sociais</i>						
<i>Site/Blog</i>						
<i>Reuniões</i>						

Fonte: Costa (2014, p.99) adaptado pelo autor



Após essa análise, a escolha de canais também precisa passar por análise baseada nos conceitos da Teoria de Usos e Gratificações, abordada neste trabalho, na seção 2.8.4.

#### **2.4.5.5 Calendário editorial (o que e quando publicar)**

Após o entendimento do público-alvo, o próximo passo, segundo Paschoal (2019), é estar “ciente de como estrutura-se a comunicação” adequando as necessidades com as ações e objetivos. Segundo o autor, “o receptor (da mensagem) tem papel ativo no processo de comunicação”, selecionando e respondendo as mesmas “de acordo com suas necessidades cognitivas e afetivas, motivadas por anseios de integração social, desejos pessoais, diversão e entretenimento” (MENEZES, 2014).

Para facilitar a criação de um calendário editorial para o uso por MPEs, recomenda-se considerar o CONTEÚDO, o PÚBLICO, a DATA e os RESULTADOS ESPERADOS.

#### **2.4.5.6 Mensuração de resultados**

Como em todo programa de *marketing*, os resultados precisam ser mensurados e comparados ao valor investido, para que se obtenha uma noção de ganho. Por isso, Costa (2014) recomenda que os resultados das ações sejam medidos sempre que possível.

Porém, o mesmo autor alerta ao fato de que nem tudo que é mensurável é importante, assim como nem tudo que é importante é mensurável (COSTA, 2014), e por isso, é tarefa das equipes de comunicação, em conjunto com a alta direção, definir os indicadores de performance-chave (conhecidos como *Key Performance Indicators* – KPIs) mais adequados à percepção de valor nos resultados esperados.

Costa (2014) apresenta uma proposta de um quadro-resumo de alguns dos indicadores mais utilizados:

**Quadro 6: indicadores de performance de Comunicação Interna e Endomarketing**

INDICADORES DIRETOS		INDICADORES INDIRETOS	
PROCESSO	Efetividade da comunicação a partir da retenção e do entendimento das mensagens.	RESULTADOS DO NEGÓCIO	Contribuição da comunicação para o desempenho do negócio a partir de influência que exerce nas vendas, satisfação de clientes e custos.
ESTRUTURA DE CANAIS	Efetividade da penetração, volume, periodicidade, estética, distribuição e pertinência.	RESULTADOS DA GESTÃO	Impacto da comunicação na forma como as pessoas percebem as práticas de gestão da empresa como segurança, qualidade, valores e demais políticas.
EFEITO MOTIVACIONAL	Efetividade no engajamento ao trabalho e na motivação pela empresa.	PAPEL DAS LIDERANÇAS	Avalia o impacto das ações de comunicação no engajamento das lideranças no trabalho e na sua motivação pela empresa e de seu propósito.
PRODUTOS	Efetividade em ações de curto prazo em campanhas pontuais, com critérios específicos para cada uma.		

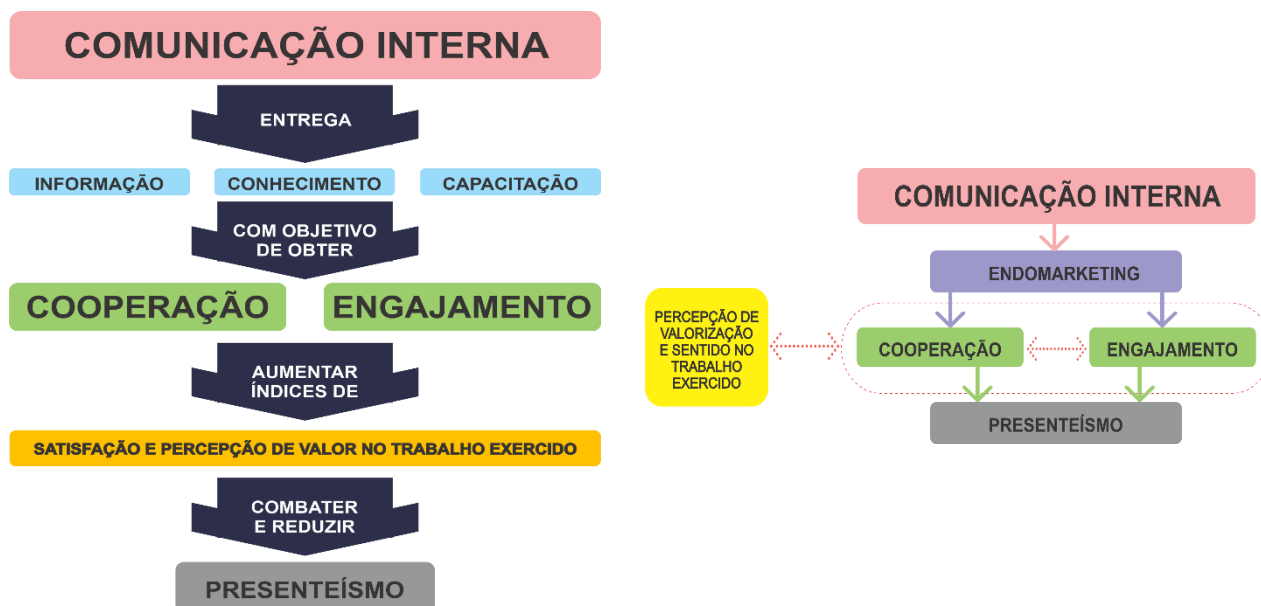
Fonte: Costa(2014, p.128) adaptado pelo autor

#### 2.4.5.7 Orçamento e cronograma

Este é o momento de resumir todas as ações planejadas e ordená-las em uma linha de tempo, elencando todos os custos de sua implantação e manutenção. Como qualquer projeto em uma empresa, os gestores precisam obter dados sobre o investimento necessário e seus prazos, que devem estar de acordo com a capacidade de organização e precisam otimizar os atuais investimentos” (COSTA, 2014).

A fim de reforçar o entendimento da relação do *Endomarketing* com o processo de Comunicação Interna e de sua importância no engajamento dos colaboradores e em seu papel no combate ao Presenteísmo, foi criado um diagrama de fluxo contemplando as etapas do processo.

Figura 8: Resumo gráfico do processo de Comunicação Interna e Endomarketing



Fonte: O autor (2020)

## 2.5 As relações humanas e a gestão do capital humano

Para traçar estratégias de combate ao fenômeno Presenteísmo, se faz necessário antes, entender de que forma ele impacta na saúde física e mental dos colaboradores; por outro lado, também entender quais são os fatores que os motivam e engajam no trabalho, em consonância com os propósitos da organização.

É importante destacar que os maiores avanços no entendimento das relações humanas no ambiente de trabalho possuem bases nos primeiros estudos ocorridos entre os anos 1920 e 1950 com o desenvolvimento da Teoria das Relações Humanas (VANDERLEY, 2009).

Nesta pesquisa, Elton Mayo realizou uma experiência em uma fábrica da *Western Electric Company* em Chicago onde por um período de tempo, a temperatura e a iluminação do ambiente e o tempo de descanso de trabalho dos colaboradores eram modificados e avaliados. Somados a uma série de outras análises, o pesquisador chegou à conclusão de que os fenômenos sociológicos e psicológicos são os que exercem maior influência na produtividade e não os fatores físicos (VANDERLEY, 2009), ao contrário do que se pensava até então.

Ou seja, a teoria reforça que quanto mais integrado e satisfeito socialmente no grupo de trabalho, maior será a disposição deste colaborador em produzir. Inúmeros estudos reforçam a tese de que um bom processo de Comunicação Interna é um dos mais eficientes meios de integração social dos colaboradores dentro e fora do ambiente de trabalho.

Garrido et al. (2019) considera o capital humano como sendo “Os conhecimentos e as competências do colaborador colocados à disposição da organização” e “se deve ao reconhecimento da simbiose homem empresa”.

E para que estes conhecimentos e competências trabalhem em favor do crescimento sustentável da organização frente às novas exigências da era da informação, faz-se necessário que os gerentes e demais gestores passem a assumir novas responsabilidades e um nível diferente de comprometimento. Essas ações demandam o desenvolvimento de habilidades humanas, com a vantagem de ser o avanço da conscientização do homem, um processo irreversível, uma vez que através do reconhecimento, da participação e da transparência nas atitudes gerenciais que lhe atingem, é reconhecido e valorizado como pessoa, indivíduo (CERQUEIRA, 1994).

## 2.6 A evolução das teorias sobre motivação e comportamento

A evolução no pensamento da gestão de pessoas constrói uma das bases do presente estudo, pois entendendo o fluxo de informações dentro de uma organização e a importância do impacto destas no capital humano, torna-se possível a construção de políticas de Comunicação Interna com ênfase na motivação e no engajamento de todos.

O entendimento da evolução da gestão de pessoas é um recurso fundamental no combate ao Presenteísmo, considerando que se o colaborador está presente no ambiente de trabalho, mas não produz o que se espera dele, o prejuízo se dá diretamente no âmbito que Silveira (2019) chama de **conjunto de recursos intangíveis**, que não possuem existência física, ou seja, a capacidade intelectual humana ou simplesmente, Capital Intelectual, que segundo Sveiby (1998) apud. Silveira (2012), é composto por três conjuntos de fatores, sendo eles:

- i) O **Capital Humano**, representado pelos conhecimentos e competências que estão à disposição da organização;
- ii) O **Capital Estrutural**, que envolve *softwares*, sistemas de gestão e demais ativos de propriedade intelectual como marcas, patentes, publicações etc. e;
- iii) O **Capital de Relacionamento** que é o conhecimento gerado por meio das relações com outras organizações, como clientes e fornecedores.

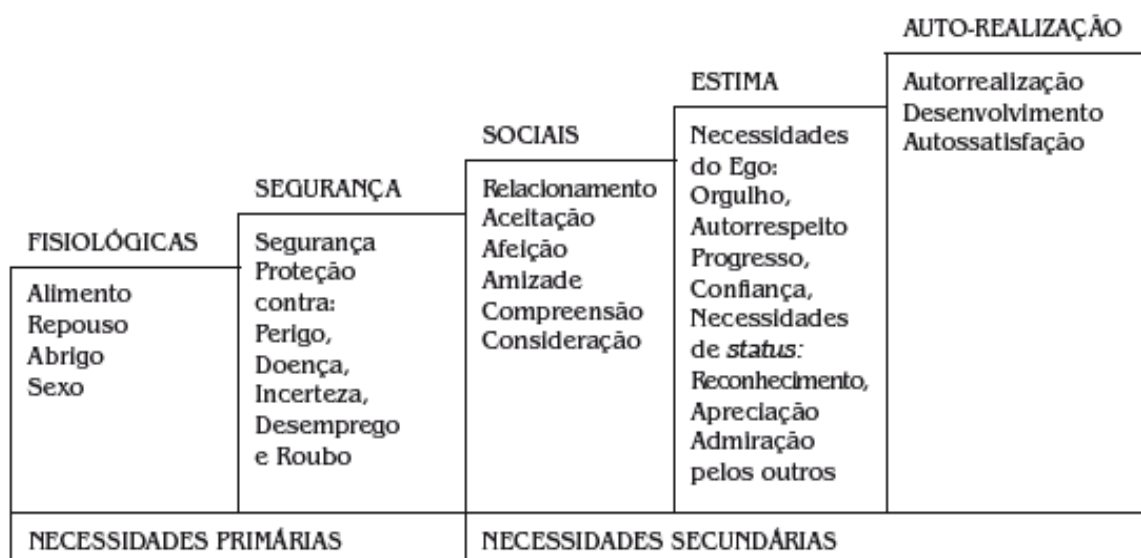
Além do citado pelo autor, incluem-se, nesse terceiro item, os concorrentes e a comunidade acadêmica. Normalmente esse relacionamento é também conhecido no mercado pelo termo *Network*.

### **2.6.1 Hierarquia das necessidades de Maslow**

O estudo dos elementos de comunicação que tenham potencial de motivar, engajar e integrar os colaboradores junto aos propósitos da empresa precisa ser entendido, pois é por meio deles será possível construir elementos informacionais que despertem este engajamento individual e coletivo dos colaboradores.

Ao afirmar que as necessidades humanas estão hierarquizadas na forma de uma pirâmide, Maslow, (1970) organiza, na teoria da Hierarquia das necessidades, as necessidades humanas em Primárias (Fisiológicas e de Segurança) e Secundárias (Sociais, Estima e Autorrealização), como visto no Quadro 7:

**Quadro 7: A Hierarquia das necessidades de Maslow.**



Fonte: VanDerLey (2009, p.43)

As necessidades humanas e, acima de tudo, a motivação foram estudadas em profundidade por Maslow (1970) levando a conclusões que servem até os dias de hoje, como elementos norteadores em peças de Comunicação Interna nas organizações.

Um exemplo disto se dá no fato de que, quando uma necessidade de nível mais baixo é atendida ou conquistada, ela deixa de ser motivadora de comportamento, ou seja, será necessário focar no próximo nível da pirâmide das necessidades, pois os próximos níveis de necessidades começam a predominar no comportamento (VANDERLEY, 2009).

Uma outra observação da teoria de Maslow é de que toda pessoa possui mais de uma motivação e a necessidade raiz desta motivação, sempre estará relacionada com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades.

Em sintonia com esta afirmação, Costa (2014, p.24) propõe uma interessante reflexão de que “o entendimento da hierarquia das necessidades humanas nas empresas se mostra bastante difusa”, uma vez que as pessoas buscam, cada vez mais, atender simultaneamente às necessidades de diferentes níveis, transformando o “diagrama de pirâmide” cada vez mais em um “diagrama em espiral”.

Nas organizações, é recomendável tomar por base a pirâmide das necessidades, mas é necessário entender que a chave está, em especial, na forma

como as pessoas percebem aquilo que a empresa oferece em troca de seu trabalho (COSTA, 2014).

Portanto, partindo da definição de Curvello (2012) de que Comunicação Interna é o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna em torno dos valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos, é de grande importância que um bom projeto de Comunicação Interna considere o entendimento da importância da satisfação das necessidades humanas. Um dos principais objetivos, nesta estratégia, é obter o que Oliveira et al. (2018) descreve como “uma comunicação objetiva e orientada aos objetivos da empresa junto aos colaboradores, com intuito dos mesmos se comprometerem com a organização, agregando assim, qualidade e excelência”.

### **2.6.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg**

Posteriormente a Maslow, outros pesquisadores desenvolveram novas teorias, sendo algumas contestando, outras corroborando e outras ainda acrescentando novos elementos. Destas, destaca-se aqui a pesquisa de Frederick Herzberg (1968) que resultou na Teoria dos dois fatores da motivação, que considera os fatores que causam motivação (ou satisfação) nos colaboradores, serem substancialmente diferentes daqueles que determinam a desmotivação (ou insatisfação) (SOBRAL & PECI, 2008).

Costa (2014) destaca ainda que Herzberg, em sua teoria, criou esta divisão entre fatores Motivacionais e Higiênicos ao perceber que os fatores que causavam satisfação nos empregados eram intrínsecos ao cargo, enquanto aqueles que causavam a insatisfação eram externos. Vale ressaltar que os fatores motivacionais, quando percebidos, são responsáveis pela motivação do indivíduo, porém, se esses não forem percebidos no trabalho, não serão responsáveis pela insatisfação deste mesmo indivíduo.

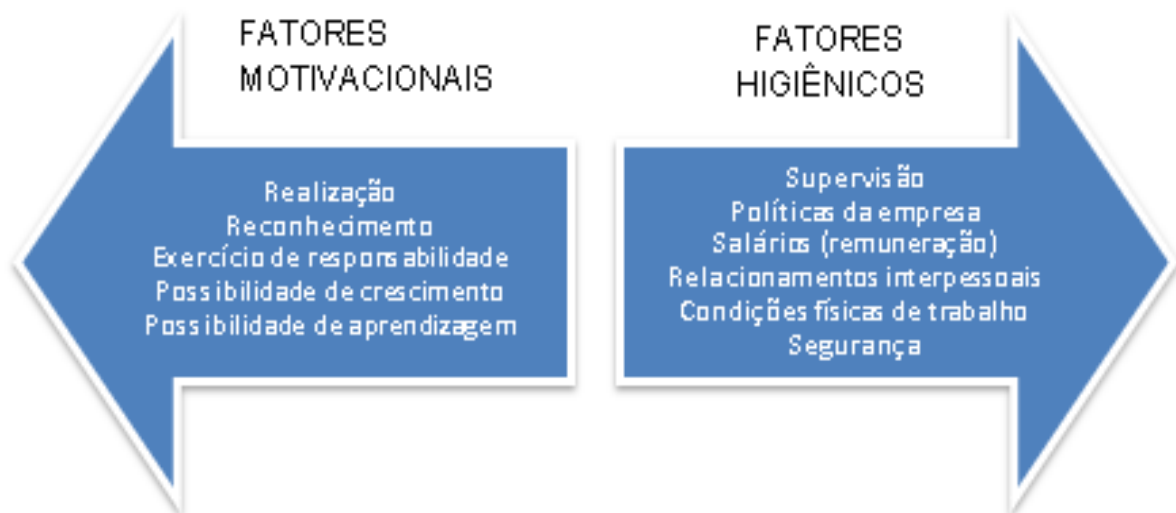
Em contrapartida, os fatores higiênicos, se atendidos adequadamente, têm a capacidade de evitar o descontentamento do indivíduo, porém, não têm a capacidade de promover maior satisfação. Contudo, os fatores higiênicos trazem um

risco na possibilidade de não serem percebidos pelos colaboradores, o que neste caso, resulta em insatisfação (COSTA, 2014).

Fica fácil entender esta insatisfação pela ausência dos fatores higiênicos imaginando o cenário de uma empresa, no qual as políticas, a supervisão, as condições de trabalho e a segurança, por exemplo, não são percebidas como satisfatórias pelos colaboradores. Daí a importância da compreensão destes fatores para a criação de estratégias de Comunicação Interna efetivas. VanDerLey (2009, P.46.) resume a teoria de Herzberg afirmando que:

- i) A **satisfação no cargo** é função do conteúdo que a pessoa desempenha. Esses são fatores MOTIVACIONAIS.
- ii) A **insatisfação no cargo** é função do ambiente de trabalho. Esses são os fatores HIGIÊNICOS.

**Figura 9: Fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg**



Fonte: Sobral & Peci (2008, p.210)

### 2.6.3 Teoria das três necessidades de McClelland

Diferente da teoria preconizada por Maslow, Sobral & Peci, 2008, destaca a importância de teoria das três necessidades, que foi desenvolvida por David McClelland, inspirada no modelo de John Atkinson, em que relaciona o comportamento humano a três impulsos básicos: necessidade de realização, de poder e de afiliação.



Necessidade de **REALIZAÇÃO**, que impulsiona o ser humano a realizar tarefas mais difíceis e vencer metas mais desafiadoras, na busca por autossuperação.

Necessidade de **PODER**: baseada no desejo de influenciar e controlar o outro, por meio de poder e autoridade.

Necessidade de **AFILIAÇÃO**, que se refere ao desejo de fazer parte de um coletivo, de associar-se a outros com interesses comuns, ter amigos e evitar conflitos.

Ao contrário da teoria de Maslow, McClelland teoriza que as três necessidades dependem do indivíduo e não seguem uma progressão hierárquica, estando presente em todas as pessoas, de formas e intensidades diferentes.

Vale um alerta para adeptos desta teoria, pois o gestor pode ser tentado a pensar que basta conhecer as três necessidades no colaborador para escolher a comunicação e as condições de trabalho a serem empregadas. Considerando as relações humanas como conexões de alta complexidade, a aplicação na realidade leva a recomendação de combinar esta teoria com as demais, adequando cada ação ao momento, a situação e ao contexto em que o gestor e sua organização se encontram.

#### **2.6.4 Estado de Fluxo**

O estado de Fluxo (ou Experiência Máxima) foi teorizado pelo psicólogo húngaro Mihaly Csikszentmihalyi e preconiza um estado pleno, de total absorção no que estão fazendo (BARCAUI, 2017).

Esse estado, considerado uma experiência ótima e de completa imersão em uma atividade, pode se dar ainda que esta seja exigente ou mesmo estressante, pois, no momento em que o colaborador se encontra fazendo o que gosta de fazer realmente, essa atividade lhe proporciona certo grau de desafio e dificuldade, compatíveis com seu conjunto de Competências e Habilidades.

O conceito “Estado de Fluxo” vem dessa sensação de satisfação e dedicação completas, que segundo Barcaui (2017), faz com que se perca a noção de tempo, de espaço e até mesmo das necessidades básicas como fome e sede, como pode

ser visto em muitos ambientes corporativos em que gestores e executivos, quando próximos de importantes entregas, deixa de realizar refeições, dormir e até mesmo de beber água. As pesquisas sobre o estado de fluxo tiveram suas origens na análise de manifestações artísticas, mas existem estudos que englobam também os campos da educação e do trabalho. A figura 5 mostra graficamente onde se encontra o estado de Fluxo.

Figura 10: Zona do estado de Fluxo



Fonte: adaptado de Barcaui (2017, p.129)

A experiência máxima do fluxo pode ser compreendida como a obtenção de prazer pessoal pelo trabalho bem executado (COSTA, 2014). Este conceito de trabalho deve transcender os escritórios e estender-se à analogia de um músico ao compor sua melhor canção ou a um pintor ao criar sua obra-prima.

Dentro dos objetivos desta pesquisa em extrair o melhor das teorias na composição de estratégias de Comunicação Interna, extraí da teoria do fluxo a ideia de fazer com que o *“indivíduo valorize o caminho a ser percorrido, tanto quanto o próprio resultado, sendo o prazer, um componente importante e imprescindível à qualidade de vida”* (COSTA, 2014), construindo relações maduras e estáveis entre empregado e empregador com responsabilidades e comprometimento mútuos.

## 2.7 Teorias Motivacionais na pesquisa

O presente estudo fez uso de princípios das teorias aqui apresentadas sobre motivação para embasar a compreensão de fatores que engajam os colaboradores e fazer uso deles na construção de peças de Comunicação Interna, de forma efetiva e sustentável.

Outra variável necessária a esta equação, consiste em considerar que o ser humano processa, absorve e equaliza as necessidades sociais da mesma forma como faz com sua sobrevivência, ou seja, ao sentir-se excluído de seu grupo social e sentir medo ou fome extrema, o indivíduo aciona segundo estudos da neurociência, a mesma parte do cérebro e, por consequência, respostas neurais similares (COSTA, 2014).

Por isso, ao aplicar os princípios das teorias apresentadas até então, faz-se necessário que o gestor faça uma análise crítica de cada uma delas, absorvendo os princípios que mais se adequam em um processo de depuração com o que se adequa a cada caso. Com o passar do tempo, a consciência coletiva que as empresas vêm tomando é de que “as empresas não querem mais ser consideradas apenas um emprego para os seus empregados. Elas desejam fazer a diferença e, para isso, precisam se posicionar de forma igualmente diferente” (BRUM, 2017, p.26).

Ao realizar esta análise crítica nas teorias motivacionais, Costa (2014) alerta, ainda, que esses modelos motivacionais podem (e devem) ser aplicados na construção de um bom plano de Comunicação Interna, mas que é necessário um olhar crítico, levando em consideração de que estas concepções foram construídas em momentos organizacionais diferentes e, por isso, necessitam de adaptação frente à realidade na qual a empresa e seus colaboradores se encontram, o que pode ser feito por meio de pesquisas de clima organizacional.

Dentre os pontos abordados por Costa (2014), alguns são de maior importância nessa adaptação das teorias motivacionais, como por exemplo:

a) Evitar a associação entre a hierarquia das necessidades humanas (Maslow, 1970) e ascensão vertical na carreira, uma vez que a realização pessoal pode (e deve) também, por exemplo, ser atingida fora do ambiente corporativo.

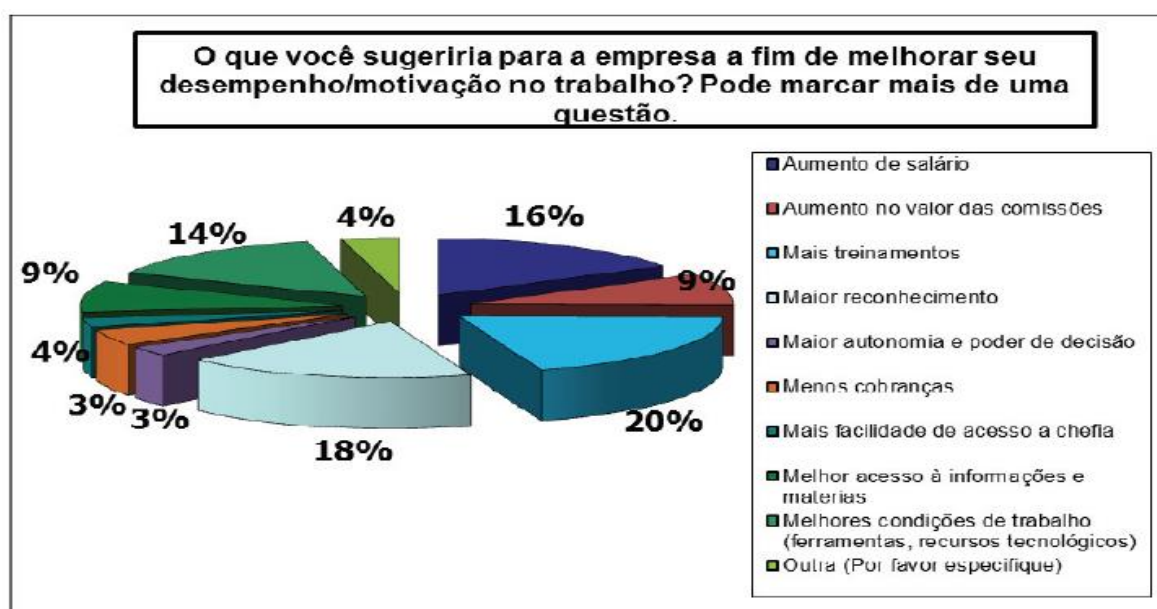
b) Paradoxalmente não é recomendado analisar a hierarquia das necessidades em uma sequência exatamente hierárquica uma vez que em geral, as pessoas buscam atender às suas necessidades de forma simultânea, transformando a pirâmide de hierarquia, em uma espiral, de idas e voltas, de sobreposições e complementações.

c) Em relação aos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg (SOBRAL & PECCI, 2008), dificilmente as organizações conseguirão atender a todos os aspectos preconizados, porque o trabalho é apenas uma das inúmeras dimensões que compõem a realidade do indivíduo, e caberá ao bom senso do gestor entender até aonde vai o seu alcance no atendimento das necessidades atreladas a esses dois fatores.

d) Contextualizando a motivação no cenário corporativo brasileiro, Brum (2017, p.23) cita pesquisas que mostram que “o grau de insatisfação do brasileiro pode ter como principal elemento, a falta de conhecimento sobre o seu principal talento”. A isto pode ser acrescentado ainda, saber exatamente o que a empresa espera dele e quais serão as recompensas pelo seu bom desempenho.

Vale destacar, ainda, que essas recompensas não são necessariamente financeiras, pois diversas pesquisas mostram que a recompensa financeira não é o único fator motivador do colaborador. Para reforçar esse argumento, vale mostrar parte da pesquisa realizada por Antunes, Stefano e Berlato (2013) em uma empresa do ramo de autopeças e serviços, que buscou conhecer os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos de maior influência individual sobre estes colaboradores, como visto na figura 11.

Figura 11: Sugestões dos colaboradores para melhorar o desempenho/motivação



Fonte: Antunes, Stefano e Berlato (2013, p.9)

O estudo realizado mostra de forma clara que não são somente as recompensas financeiras que motivam os colaboradores, corroborando inclusive com o objetivo deste estudo, apresentando, em seus resultados, outros fatores que possuem influência ou são influenciados direta ou indiretamente pelos processos de Comunicação Interna, por exemplo, maior reconhecimento, mais facilidade de acesso à chefia e melhor acesso a informações e materiais.

### **2.7.1 Motivação versus desempenho**

São inúmeros os fatores que influenciam na motivação e no desempenho. Costa (2014) aponta para as diferenças entre esses termos, explicando que, mesmo que o objetivo de uma empresa seja buscar a corresponsabilidade de seus colaboradores com seus objetivos estratégicos por meio de desempenho superior, individual e coletivamente, sempre existirá o conflito entre capital e trabalho, posicionando-se de um lado, a empresa, com o que ela oferece ao colaborador em troca de seu esforço de trabalho. De outro lado, o colaborador, com sua percepção de valor em relação aquilo que recebe da empresa pelo seu esforço de trabalho (que inclui dinheiro, benefícios, elogios, gratificações, etc.).

Costa (2014) apresenta uma função de progressão geométrica que afirma possuir um grau descendente uma vez que “quanto menos a empresa oferece em troca do trabalho, maior será a diferença entre o desempenho que ela espera e o desempenho que efetivamente recebe o colaborador” (COSTA, 2014, p. 39-40).

Contudo, a percepção do colaborador em relação ao que provém da empresa, tende na média, a ser de injustiça e de compensação aquém do que acredita merecer pelo seu trabalho, criando uma diferença entre as curvas do “desempenho esperado pela empresa” e do “desempenho real” entregue pelo colaborador.

Neste momento, muitas vezes de maneira inconsciente, o próprio colaborador pode chegar a “reduzir seu desempenho a limites aceitáveis para conseguir enxergar justiça na relação que estabelece com a organização” (COSTA, 2014, p.41). Isso também é visto, pela perspectiva desta pesquisa, como uma forma de Presenteísmo.

A busca da empresa pela redução desta diferença entre as curvas de desempenho real e esperado pode e deve ser auxiliada pela construção de estratégias de Comunicação Interna com planejamento estruturado de *Endomarketing* buscando dar ao colaborador, conhecimento e percepção dos benefícios ofertados pela organização. É justamente nesta diferença, que o *Endomarketing* atua e é justamente na redução dessa curva que essa estratégia obtém êxito na redução do comportamento presenteísta.

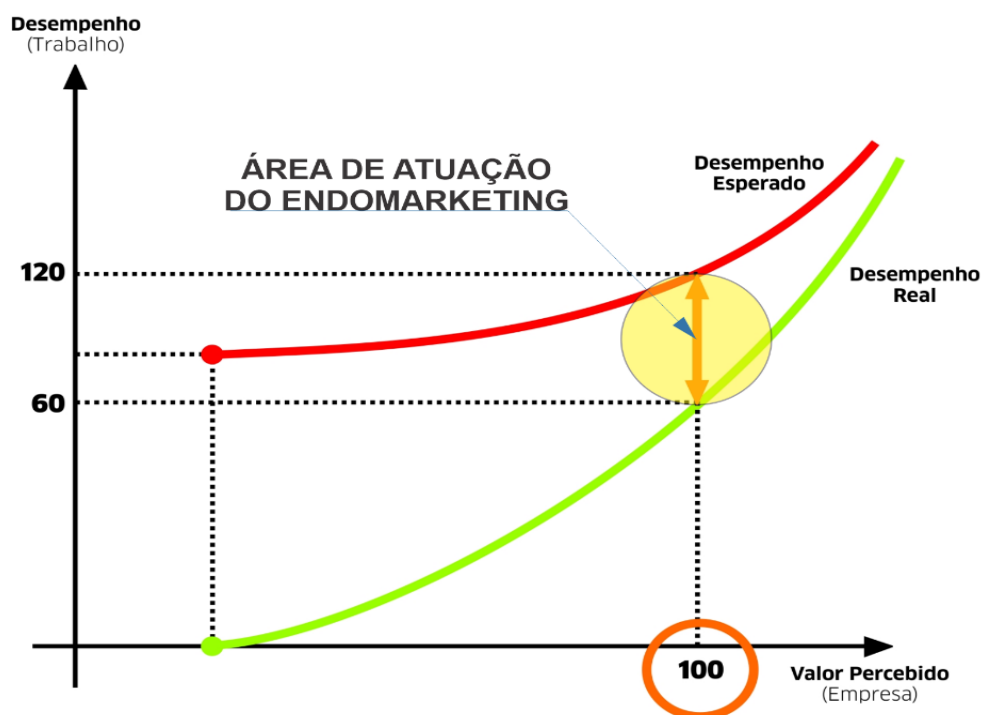
Contudo, é importante ressaltar que não é somente concedendo benefícios indiscriminadamente que a distância entre as curvas é reduzida, pois Costa (2014) ainda alerta para o fato de que, entre inúmeras outras razões, é necessário que as empresas tomem cuidado com a forma que concedem benefícios.

Isso se dá pelo fato de que é natural haver certa banalização desses benefícios, sejam concretos ou subjetivos, ocasionados pelo que o autor chama de “lógica do dar”, ou seja, quando a empresa não precifica o valor de sua proposta de trabalho e “não deixa claras suas expectativas de retorno” (Brum, 2014), não comunica de forma convincente esses benefícios concedidos.

Vale destacar a importância da autoanálise por parte da empresa, pois em muitos dos casos, é ela acredita valer muito mais do que seus colaboradores lhe atribuem de valor percebido.

Aqui se faz necessário destacar que não se pode generalizar o capital humano na atitude de redução de desempenho, ressaltando de que há aqueles colaboradores que, tentando mostrar à empresa seu real valor, buscam entregar padrões de desempenho sempre acima da média e são esses, segundo Costa (2014), que tendem a tornar-se chefes dos demais colegas. A figura 12 mostra como funciona a curva de adequação de desempenho Real x Esperado.

**Figura 12: Curva de adequação de desempenho Real x Esperado  
(área de atuação Endomarketing)**



Fonte: Costa (2014) adaptado pelo autor.

## 2.8 Cultura organizacional

O conceito de cultura organizacional parte de um princípio de que toda organização representa uma minissociedade que possui uma identidade própria, normas de conduta, regras, valores, ideologias, filosofias de trabalho que a identificam e distinguem das demais e uma arquitetura própria em seu ambiente físico, de acordo com suas necessidades produtivas (BARCAUI, 2017).

A cultura organizacional também é definida por Sobral & Peci (2008) como um conjunto de significados compartilhados pelos membros de uma organização, que pode ser expressa de inúmeras formas, como histórias, rituais, lendas, símbolos, linguagem e cerimônias.

Em consonância ao tema central deste trabalho, Medrano (2007) afirma que os princípios e valores que fazem parte da cultura organizacional de uma empresa prevalecem nos líderes e devem ser transmitidos aos colaboradores principalmente pelas habilidades e hábitos comunicacionais, que utilizam como principal veículo, a comunicação organizacional ou Comunicação Interna.

Por fim, VanDerLey (2009) cita a Cultura Organizacional como o resultado de um complexo processo de aprendizagem que ocorre no aspecto comportamental, de formas tangíveis e abstratas.

Segue afirmando ainda, que este processo é influenciado apenas parcialmente pelo líder da organização, pois a outra parte é facilitada pela integração interna dos colaboradores em uma cultura compartilhada, funcionando como um verdadeiro ecossistema, que evolui e aprende continuamente por meio de contínuos *feedbacks*, geralmente em relação às formas corretas de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas da organização.

Já Fernandes & Brun (2019) afirmam que a Cultura Organizacional transmite um senso de identidade e pertencimento entre os colaboradores, além de facilitar o compromisso dos mesmos com um objetivo maior que seus interesses individuais, que é são os objetivos e propósito da organização.

Desta forma, a Cultura Organizacional influencia o comportamento na condução como um todo e como indivíduos, no cumprimento dos objetivos organizacionais, que são seus objetivos enquanto empresa, suas metas, estratégias e resultados, tornando a cultura organizacional, um “pano de fundo para a aplicação de um programa de comunicação organizacional” (FERNANDES & BRUN, 2019).

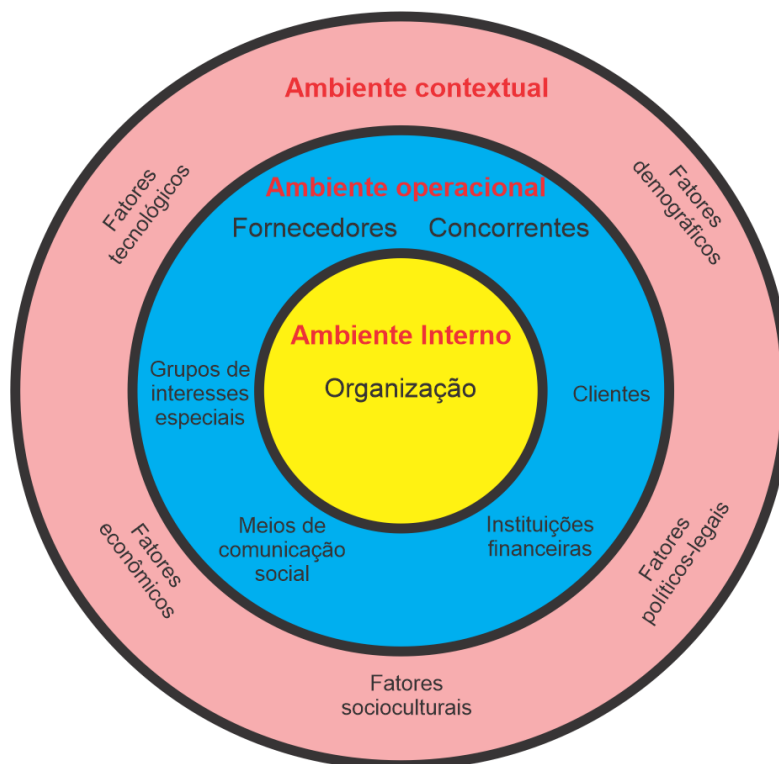
### **2.8.1 Componentes da cultura organizacional**

A cultura organizacional representa a personalidade de uma organização e está inserida no núcleo do ambiente organizacional, trazendo consigo “traços relativamente permanentes que marcam sua trajetória de atuação e perpassam todos os elementos do ambiente interno” (SOBRAL & PECCI, 2008).

Um modo simples de entender como uma cultura organizacional pode “irradiar” de dentro para fora de uma organização está na representação do ambiente organizacional, na figura 13.



**Figura 13: O ambiente Organizacional**



Fonte: Sobral & Peci (2008) Adaptado pelo autor

A forma como estes aspectos são percebidos pelos colaboradores, pode fazer grande diferença no posicionamento competitivo de uma organização, contribuindo substancialmente para a geração de fatores de diferenciação competitiva. Isto ocorre porque as situações vividas, no ambiente institucional, impactam diretamente outras áreas da vida dos indivíduos e, por consequência, a sua produtividade na própria empresa (MESQUITA et al., 2018).

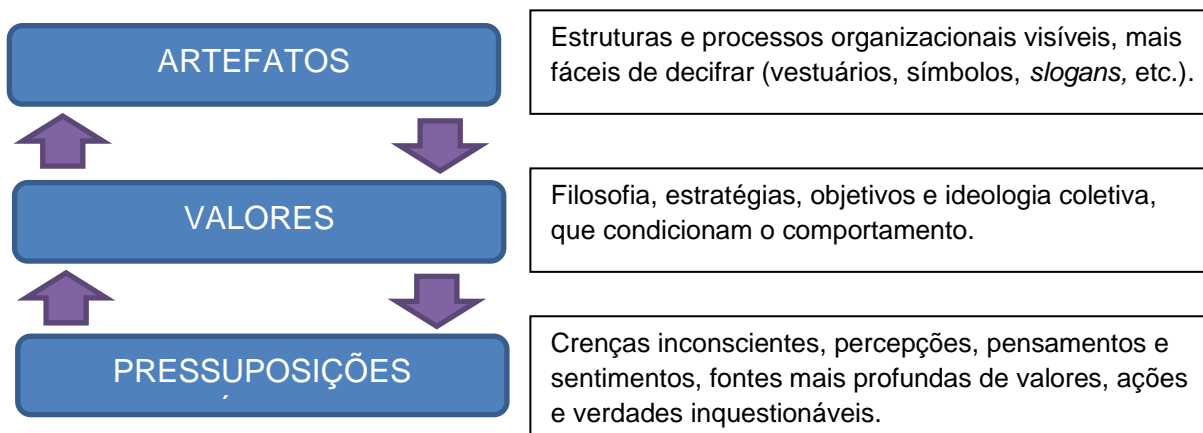
Essa influência cruzada entre vida pessoal e profissional é inevitável, pois os colaboradores passam cerca de um terço de seus dias, vivenciando situações no ambiente institucional.

Para entender melhor esta mesma influência e quais são os principais pontos de contato da cultura organizacional com os colaboradores, Schein (1992) argumenta que a cultura interfere constantemente na efetividade da organização e que a liderança é fundamental para o processo de formação e modificação das culturas organizacionais.

O mesmo autor complementa afirmando serem cultura e liderança, os dois lados de uma mesma moeda, e ainda, que nenhuma das duas pode ser entendida

por si só (SCHEIM, 1992). Para ilustrar a forma como classifica em três níveis da cultura organizacional, foi criado um resumo na figura 6.

**Figura 14: Os três níveis da Cultura Organizacional**



Fonte: Scheim (1992) Adaptado pelo autor.

O aumento da competitividade e a disputa pela excelência na produção de produtos e serviços fazem com que a maioria das organizações passe a adotar estruturas hierárquicas horizontalizadas, com maior delegação e por consequência, maior autonomia e seccionamento da cadeia hierárquica por projetos.

Entende-se que estruturas mais horizontalizadas permitem melhor fluxo da comunicação através do empoderamento e da delegação mais bem estruturada.

## 2.9 Presenteísmo

O Presenteísmo já é considerado por muitos pesquisadores como um causador de grandes prejuízos relacionados à produtividade nas organizações. Um referencial destes estudos é a pesquisa realizada por Hemp (2004) que estimou o custo do Presenteísmo na ordem de mais de US\$ 150 bilhões por ano, somente nos EUA.

Existe grande preocupação dos gestores com as causas e consequências do Presenteísmo, porque além da redução nos índices de produtividade, a dificuldade em sua detecção e consequente mensuração, torna o combate muito mais árduo.

Aguiar e Burgardt (2018) também reforçam essa preocupação alegando que, no Absenteísmo, a detecção e mensuração é mais fácil, pois se dá pelo

levantamento de horas ausentes no posto de trabalho, seguida de dedução de perda de produtividade e do lucro operacional. Já no Presenteísmo, a detecção de perda da produtividade é muito mais complexa, uma vez que o colaborador afetado se encontra em suas posições de trabalho, porém com níveis mais baixos de concentração e com a capacidade para o trabalho reduzida.

A capacidade para o trabalho é apontada por Silva (2016), como o produto da relação dos recursos humanos com as características do trabalho, que pode ser evidenciada pela capacidade física, cognitiva e social, produzindo como resultado, o nível de envolvimento com o trabalho, percebido através das atitudes, do interesse pelo trabalho e suas motivações pessoais e coletivas.

A questão é que esta capacidade para o trabalho pode, segundo Silva et al., (2017), ser afetada em razão do colaborador desejar evitar a ausência no posto de trabalho, mesmo que em condições de doença física ou psíquica. Como exemplo de fatores psíquicos, pode-se destacar, elementos desestabilizadores da saúde psíquica, relacionados com o medo da perda de seu emprego, que intensifica condutas de obediência e diminuição da ética, assim como a perda de subjetividade e da qualidade de seus relacionamentos (SILVA et al., 2017).

Atualmente, já existem estudos voltados para a mensuração, tanto do Absenteísmo quanto do Presenteísmo como um dos mais usados, o *Stanford Presenteeism Scale* (SPS-6) de Koopman et al. (2002). Paschoalin et al. (2013) realizou a tradução e validação deste questionário-método para o português brasileiro, o que é um grande avanço, pois esse questionário destaca-se por avaliar exclusivamente o Presenteísmo, buscando conhecer a sua relação entre problemas de saúde e a produtividade dos trabalhadores.

O método, que é composto por seis itens em uma escala tipo Likert, tem a função de medir a habilidade dos participantes para se concentrar e executar o trabalho, apesar de ter um problema de saúde analisando dois fatores: os atos de finalizar o trabalho e o de evitar distração (PASCHOALIN et al. 2013).

É interessante ressaltar que, em grande parte dos estudos realizados por meio deste artefato, a maioria chegou a conclusões similares, de que uma grande porcentagem da população analisada que foi trabalhar mesmo devido a seu problema de saúde, foi mais difícil lidar com o estresse no trabalho, assim como

também, tiveram maiores dificuldades para terminar determinadas tarefas que lhe eram incumbidas.

Diversos trabalhos pesquisados encontraram resultados similares a essa afirmação, em especial quando analisadas a área hospitalar, como o exemplo do estudo relatado na pesquisa de Rojas (2019), que foi realizada em médicos do Hospital Nacional Larco Herrera, na cidade de Lima/Peru.

Para melhor entendimento desta metodologia de mapeamento dos índices de Presenteísmo, o quadro oito mostra o comparativo da tradução e validação do questionário *Stanford Presenteeism Scale* realizada por Paschoalin et al. (2013).

**Quadro 8: Versões original e adaptada do Stanford Presenteeism Scale (SPS-6)**

Versão original	Versão adaptada
<p>Directions: Please describe your work experiences in the past month. These experiences may be affected by many environmental as well as personal factors, and may change from time to time. For each of the following statements, please check one of the following responses to show your agreement or disagreement with this statement in describing your work experiences in the past month. Please use the following scale:</p> <p>... I strongly disagree with the statement            ... I somewhat disagree with the statement            ... I am uncertain about my agreement with the statement            ... I somewhat agree with the statement            ... I strongly agree with the statement</p>	<p>Por favor, descreva suas experiências no trabalho nos últimos 30 dias. Essas experiências podem ter sido influenciadas por diversos fatores pessoais e do ambiente e alteradas ao longo do tempo. Para cada afirmativa abaixo, escolha uma única resposta que melhor retrata seu grau de concordância ou discordância, considerando suas experiências de trabalho nos últimos 30 dias. Por favor, utilize a seguinte escala:</p> <p>... Eu discordo totalmente            ... Eu discordo parcialmente            ... Não concordo nem discordo            ... Eu concordo parcialmente            ... Eu concordo totalmente</p>
1 -Because of my (health problem)*the stresses of my job were much harder to handle.	1- Devido ao meu (problema de saúde)* foi muito mais difícil lidar com o estresse no meu trabalho
2- Despite having my (health, problem)*, I was able to finish hard tasks in my work.	2- Apesar do meu (problema de saúde)*, consegui terminar tarefas difíceis no meu trabalho†
3- My (health problem)* distracted me from taking pleasure in my work.	3- Devido ao meu (problema de saúde)*, não pude ter prazer no trabalho
4- I felt hopeless about finishing certain work tasks, due to my (health problem)*.	4- Eu me senti sem ânimo para terminar algumas tarefas no trabalho, devido ao meu (problema de saúde)*
5- At work, I was able to focus on achieving my goals despite my (health problem)*.	5- No trabalho consegui me concentrar nas minhas metas apesar do meu (problema de saúde)* †
Versão original	Versão adaptada
6- Despite having my (health problem)*, I felt energetic enough to complete all My work.	6- Apesar do meu (problema de saúde)*, tive energia para terminar todo o meu trabalho†
* Note: the words 'back pain', 'cardiovascular problem', illness, 'stomach problem', or other similar descriptors can be substituted for the words 'health problem', in any of these itens.	*Nota: as expressões "dor nas costas", "problema cardiovascular", "doença", "problema de estômago" e outros termos semelhantes podem ser substituídos pela palavra "problema de saúde" em qualquer um desses itens

Fonte: Paschoalin et al. (2013)

É necessário destacar que a descrição da existência de métodos de mensuração do Presenteísmo serve aqui apenas ao propósito de dar entendimento

do aprofundamento dos estudos existentes nesta área na atualidade. Não é objetivo deste trabalho, aprofundar-se na quantificação ou mensuração das causas e efeitos do Presenteísmo; mas sim, no entendimento de sua existência e no combate às suas causas, por meio de técnicas de *Endomarketing* e Comunicação Interna.

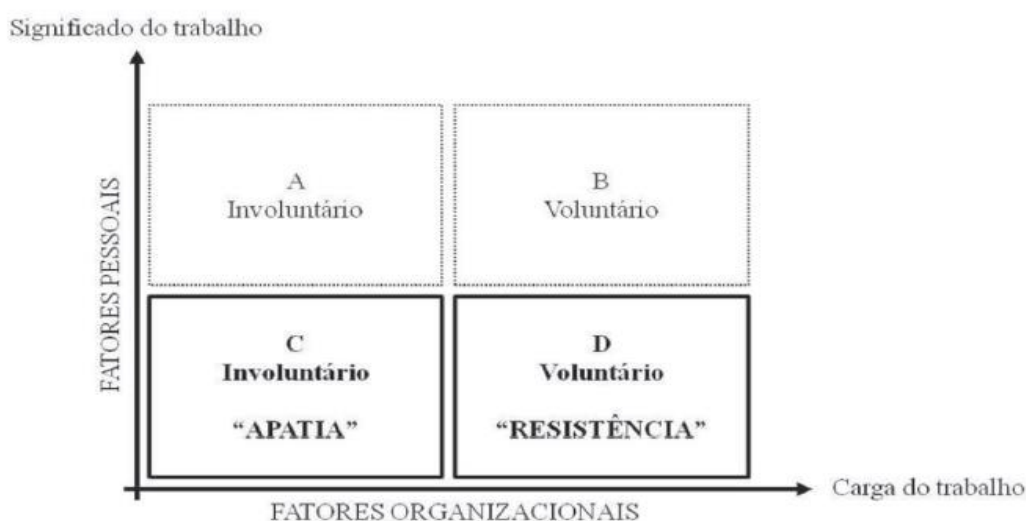
Uma vez compreendidas as técnicas e princípios, esses servirão de base para criação de uma estrutura de plano de Comunicação Interna, a ser criada a partir dos dados coletados nas pesquisas e na análise das bases teóricas.

Vale ressaltar ainda, que o questionário mostrado no quadro oito também auxiliou na criação de algumas das perguntas do questionário de entrevista desta pesquisa.

Contudo, vale lembrar a complexidade dessa questão, considerando que as manifestações do Presenteísmo vão além daquilo que é percebido e mensurável, sendo o comportamento presenteísta muito mais pernicioso que o absenteísta (GARRIDO et al. 2017). Esse tipo de comportamento consiste em um fator de alto custo e de forte impacto na produtividade, pois gera uma “apropriação desequilibrada” do tempo e esforço supostamente dedicado ao trabalho, para questões de ordem pessoal, fazendo jus à denominação deste mal como o “não-trabalho no trabalho” (GARRIDO et al. 2017).

A figura 15 mostra de forma matricial em dois eixos, a análise do Presenteísmo como o não-trabalho no trabalho.

**Figura 15 - O Presenteísmo como fenômeno que interliga o significado e a carga do trabalho**



F

Fonte: Garrido et al (2017)

Em comparação ao Absenteísmo, o Presenteísmo consiste em um fenômeno muito mais perigoso para as organizações, pois o trabalhador passa a estar presente fisicamente em seu posto de trabalho, porém com sua produtividade drasticamente impactada. Isso se dá, na maioria das vezes, em decorrência de fatores que impactam sua motivação, tornando o colaborador ausente comportamental e psicologicamente, “limitando sua produtividade não só em quantidade, mas também em termos de qualidade”.

O que preocupa as empresas no Presenteísmo é o fato do colaborador manter-se no ambiente de trabalho mesmo debilitado e, por isto, esse impacto “não pode ser medido pela diminuição no rendimento, falha em manter a produção padrão, erros e diminuição da atenção no trabalho, entre outros” (HEMP, 2004).

Um outro ponto de convergência entre as pesquisas é que um dos grandes catalizadores do Presenteísmo seja a perda de alinhamento do propósito pessoal dos colaboradores com o da organização da qual fazem parte. Em linhas gerais, isso significa perda na motivação do colaborador, sentimento de tristeza ou desamparo, muito comumente associados à diminuição da produtividade (SHIMABUKU, 2016).

Isso ocorre muitas vezes em decorrência de definições de planos de cargos e salários ou planos de carreira malfeitos ou instruções de trabalho fracas ou mesmo inexistentes. Segundo Costa (2014, p.73), isso acontece porque a maioria das empresas não sabe expressar claramente o que espera das pessoas a partir daquilo que oferece e também, do que não fornece (às vezes, sem perceber), as condições (e informações) necessárias para o colaborador exercer a plenitude de suas capacidades.

Isso pode desencadear uma desconexão de suas motivações com as expectativas da empresa e por consequência, um distanciamento psicológico, uma vez que “diferentes graus de recompensa e castigo provocam diferentes reações na mente e no corpo” (DAMÁSIO, 1994). Esse processo de distanciamento pode causar a perda de foco nas atividades laborais rotineiras e, ainda que em muito dos casos, não os afaste fisicamente de sua posição de trabalho, pode chegar a limitar sua produtividade, não só em quantidade como também em termos de qualidade do trabalho (FERRAZ et al., 2002).

Contudo, Tavares & Kamimura (2012) ressaltam que os efeitos do Presenteísmo não resultam apenas em sintomas não-físicos, mas também pode ser

manifestada fisicamente em forma de dores musculares, problemas do sono e dores gastrointestinais.

Estudos recentes têm obtido *insights* relevantes, elencando hipóteses de que em muitas vezes, o combate ao Absenteísmo feito de forma incorreta, pode estar, na verdade, aumentando os índices desse mal.

Um exemplo que evidencia essa afirmação é citado por Bierla et al. (2013), quando os colaboradores, temendo a redução de seus salários considerando os valores reduzidos dos programas de auxílio doença ou afastamento, ou mesmo por receio de sofrer preconceitos ou demissão, mantêm suas rotinas laborais, escondendo suas doenças aumentando em muito, a incidência de casos de Presenteísmo.

Para Hemp (2004), é muito comum que os colaboradores simulem estar bem para seus colegas e superiores, por medo da perda de seus empregos, causando o agravamento de suas condições de saúde.

Esse comportamento pode levar a males muito mais danosos e irreversíveis como alergias asmáticas ou alimentares, dores de cabeça, dores lombares ou problemas gastrointestinais e até mesmo depressão, sem falar nas condições mais severas e extremas como problemas cardíacos e até mesmo câncer. Episódios como esses podem aumentar exponencialmente os gastos das organizações com a saúde de seus colaboradores, que muitas das vezes passam despercebidos pela alta gestão e por toda a cadeia de *Stakeholders* (HEMP, 2004).

Para dar dimensão e entendimento de possíveis causas do Presenteísmo, Bierla et al. (2013) entende que boa parte dos casos de Presenteísmo, aqui já citados, como redução da capacidade produtiva do colaborador em seu ambiente de trabalho, dá-se por questões financeiras, porque a ausência física no trabalho resulta em prejuízos financeiros (descontos por faltas) ou redução na própria credibilidade do colaborador com seus gestores, o que aumenta o risco da perda do emprego e, por consequência, de grave perda financeira.

Esses autores apontam sete fatores de ordem financeira que impactam direta ou indiretamente no aumento das causas do Presenteísmo nas organizações:

- i. Quando o custo da ausência física (falta no trabalho) aumenta, o índice de Absenteísmo cai e o índice do Presenteísmo sobre (BIERLA et al., 2013).

- ii. O Absenteísmo é menor para colaboradores em cargos de liderança de equipes (BIERLA et al.. 2013).
- iii. Insegurança de estabilidade do emprego em contratos de termos fixos reduz o Absenteísmo e tende a aumentar o Presenteísmo.
- iv. À medida que o nível hierárquico sobe, o receio de faltar ao trabalho aumenta, reduzindo o Absenteísmo e aumentando o Presenteísmo.
- v. Presenteísmo e Absenteísmo podem ser afetados em casos de colaboradores com constantes movimentações de cargos e funções (*Job Mobility* ou *Job Rotate*).
- vi. Presenteísmo e Absenteísmo possuem sensível correlação com existência de crianças em casa.
- vii. Índices de Presenteísmo e Absenteísmo podem ser maiores no gênero feminino ou em colaboradores que exercem funções do lar em conjunto com as das empresas em que trabalham.

Refletindo sobre este cenário, Camargo (2017) aponta para a necessidade de revisão no pensamento clássico acerca das causas do Presenteísmo, conforme visto até aqui, e cita que as novas tecnologias, têm provocado profundas mudanças nos modos de produção e de entrega de resultados por parte dos colaboradores.

Com o advento da tecnologia, a conexão de alta velocidade, o comércio eletrônico e a velocidade com que as informações transitam pelo ciberespaço, a pressão sobre os colaboradores em entregar resultados aumenta devido ao monitoramento em tempo real de suas atividades.

Isso pode se agravar nos casos em que as tarefas designadas aos colaboradores passam a ter de serem concluídas em suas casas, além da hora e do local de trabalho. Essa prática pode causar impacto negativo nos colaboradores, que, ao retornarem ao seu ambiente de trabalho, podem apresentar índices de produtividade abaixo do desejado, devido a problemas de ordem psicológica ou física/biológica (CAMARGO, 2017).

Vale ressaltar que, no cenário objeto deste estudo, que são as Micro e Pequenas Empresas (MPEs), o medo da perda do posto de trabalho pode ser muito maior uma vez que o acúmulo de funções e a dificuldade em dialogar sobre condições de trabalho com os cargos de gestão tendem a ser maiores.



Como agravante, os gestores de MPEs precisam estar na operação de seus negócios, não lhes permitindo tempo nem preparo para se comunicar de forma correta com seus colaboradores. Essa falta de tempo e preparo para as funções estratégicas resultam na falta de planejamento e na dificuldade de se implementar mecanismos de controle na gestão (RIBEIRO & OLIVEIRA, 2016)

A ausência de um ambiente que transmita estabilidade pode resultar, no medo da perda de emprego, o que os leva a permanecerem em seus postos de trabalho, ainda que doentes, seja esta enfermidade de ordem física ou psicológica.

Isso vai ao encontro da hipótese levantada por Garrido et al. (2017) sobre a relação inversamente proporcional entre Presenteísmo e qualidade de vida. Esse é um dos motivos que contribuem para tornar o Presenteísmo um dos principais problemas organizacionais relacionados ao capital humano na atualidade, muito embora ainda seja pouco percebido. Segundo a maioria dos autores, a postura presenteísta é uma consequência da desvalorização do capital humano que quase nunca é intencional por parte da gestão.

### **2.9.1 Impactos do Presenteísmo na produtividade das MPEs**

De acordo com Menezes & Xavier (2018), na área de gerenciamento de recursos humanos, a produtividade do colaborador é uma das variáveis mais estudadas e monitoradas. Saber considerar as possibilidades de variação da produtividade durante a jornada de trabalho e os fatores que provocam essas variações (ou flutuações) dão aos gestores a possibilidade de evitar quedas de desempenho (MENEZES & XAVIER, 2018).

Para ajudar a entender o conceito de produtividade, Menezes & Xavier (2018) adaptaram o quadro criado por Kazaz & Er (2014), que mostra a produtividade como o produto final de três variáveis, sendo i) o TEMPO gasto para executar uma tarefa; ii) a QUALIDADE do produto e; iii) o CUSTO da atividade. Com o passar do tempo, outros estudos inseriram nessa equação, as variáveis ENERGIA, MATÉRIA-PRIMA e INSUMOS (MENEZES & XAVIER, 2018).

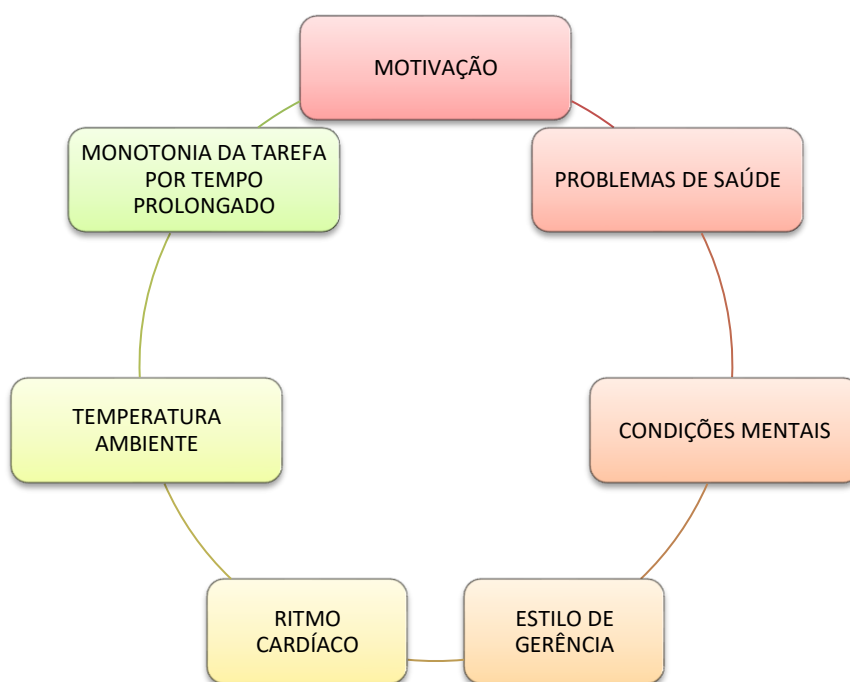
**Figura 16: Elementos base para a produtividade no trabalho**



Fonte: Menezes & Xavier (2018) adaptado de Kazaz & Er (2014)

Já como fatores que podem influenciar a produtividade, Menezes & Xavier (2018) apontam sete fatores ilustrados na Figura 17.

**Figura 17: Fatores que influenciam na produtividade**



Fonte: adaptado de Menezes & Xavier (2018)

Seguindo o entendimento de que o trabalhador presenteísta é aquele que vai ao trabalho mesmo com condições de saúde física ou mental fragilizada e que, por consequência disto, apresenta um rendimento inferior ao que normalmente apresentaria (CUNHA et al., 2015), pode-se considerar que a “ausência presente” pode causar danos consideráveis na produtividade e nos resultados financeiros das organizações (HEMP, 2004).

A preocupação deste estudo reside não só no tamanho deste impacto nas Micro e Pequenas Empresas como também na pouca capacidade de resposta desse tipo de empresa frente a este problema, porque em sua grande maioria essas empresas trabalham com quadros de colaboradores com número exatamente suficiente ou mesmo inferior ao necessário à execução de suas metas de produção. Consequentemente, às vezes, ao próprio gestor, exerce tarefas operacionais, uma única ausência pode causar grandes transtornos.

Essa falta de preparo e de pensamento estratégico dos gestores de micro e pequenas empresas conduz, na maioria das vezes, a tomadas de decisões de forma empírica, baseadas em preocupações de curto prazo dos sócios proprietários da empresa (MENDONÇA et al., 2017).

Apesar de não ocorrer em afastamento físico, o Presenteísmo pode causar inúmeros males na saúde do colaborador, seja de ordem física ou mental.

Estudo realizado pelo ISMA-BR (2008) citado por Tavares & Kamimura (2012) aponta como alguns dos principais sintomas físicos do Presenteísmo encontrados no trabalhador brasileiro como dores musculares (86%); problemas de sono (35%) e dores gastrointestinais (26%), reconhecidos notoriamente como problemas de saúde que reduzem a produtividade do colaborador (TAVARES & KAMIMURA, 2012).

Ainda que essas dores não ocorram na intensidade suficiente para decretar o afastamento do trabalhador, elas têm poder, segundo Hemp (2004), de influenciar de formas diferentes no desempenho do trabalhador de acordo com o tipo de trabalho realizado.

Independente de causar ou não o afastamento, Hemp (2004) destaca que uma dor lombar pode causar problemas no desempenho físico de um mecânico de automóveis, mas não no desempenho físico de um vendedor de seguros. Porém, a mesma dor lombar, no vendedor de seguros, pode levar, junto a outros fatores, a um quadro de depressão, que pode exercer um efeito tão ou mais devastador que a

própria dor física. Ou seja, a pesquisa realizada por Hemp (2004) afirma que o Presenteísmo, apesar de silencioso, pode exercer efeitos devastadores tanto na esfera física quanto na psicológica “resultando em qualquer um dos casos, uma redução significativa na produtividade do trabalhador.” (HEMP, 2004).

Apesar da estimativa dos impactos causados pelo Presenteísmo ser alta e as características do colaborador presenteísta serem danosas para a estabilidade das empresas, este estudo pauta-se nas considerações de Camargo (2017) em alertar que pode ser um grande erro de estratégia em gestão de pessoas, as organizações direcionarem esforços na identificação de trabalhadores presenteístas, na intenção de acabar com este fenômeno em seu contexto específico, demitindo os que apresentam as características comuns ao citado mal.

Cabe ao gestor entender que este colaborador em estado presenteísta não pode ser considerado o único culpado pela baixa produtividade da organização, pois o Presenteísmo pode advir de fatores intrínsecos e extrínsecos às questões da vida pessoal de cada colaborador.

Na sequência deste raciocínio, Garrido et al. (2017) afirma que o comportamento presenteísta pode ser determinado (ou potencializado) por questões individuais voluntárias ou pela própria irracionalidade da organização.

Nessa linha de raciocínio, esta pesquisa buscou entender, na percepção de gestores e colaboradores, a possibilidade de que ruídos ou, ainda, a ausência na Comunicação Interna, venham a causar impactos na redução da percepção de valor e valorização de esforço recíproco entre empregados e empregadores, podendo ser causadores de fatores ligados ao comportamento presenteísta.

O conjunto desses fatores ou apenas um deles, pode causar a perda de noção de propósito, o que, como já visto, abre caminho para postura e comportamento presenteísta.

Ao invés de promover um combate aos efeitos do Presenteísmo, considera-se uma boa estratégia o desenvolvimento de programas Comunicação Interna que divulgue a importância da qualidade de vida no trabalho, do colaborador para a empresa enquanto ser humano, divulgando e promovendo políticas que promovam a saúde física e mental do colaborador e a uma gestão do clima organizacional (CAMARGO, 2017).

### 3. MÉTODO

Gil (1989) afirma que, para que determinado conhecimento seja considerado científico, é preciso que antes sejam “identificadas as operações mentais e técnicas que possibilitem sua identificação”, ou seja, “determinar o método que possibilitou chegar a este conhecimento”. Para o entendimento da origem morfológica, a palavra Método vem do grego *Méthodos* (*meta* = além de, após de + *ódos* = caminho) ou, seja, o caminho ou a maneira para se chegar a um objetivo, que, no caso do método científico, é o caminho da ciência para a chegar a um objetivo (RICHARDSON, 2012).

Este capítulo aborda a descrição dos métodos utilizados na presente pesquisa ou, como afirmado por De Sordi, a “declaração da percepção epistemológica quanto ao processo de criação do conhecimento científico empregado na pesquisa” (DE SORDI, 2013).

#### 3.1 Abordagem e natureza

Considerando o objetivo e o problema de pesquisa do presente trabalho, a abordagem metodológica quanto ao propósito escolhido é o de pesquisa aplicada, estruturada na experiência do pesquisador, que é fundador e faz parte de uma agência de comunicação especializada em Comunicação Interna para empresas.

A pesquisa assume caráter exploratório, porque busca entender mais sobre um assunto pouco conhecido, em uma tentativa de “estabelecer as bases que levarão a estudos futuros” ou ainda para determinar “se o que está sendo observado pode ser explicado por uma das teorias existentes” (De Sordi, 2017, p.62).

A pesquisa exploratória tem, ainda, o objetivo de proporcionar uma visão geral sobre um determinado fato e geralmente, constitui-se na primeira fase de uma investigação mais ampla, proporcionando uma visão geral sobre o assunto que está sendo pesquisado (GIL, 1989).

De Sordi (2017) afirma que a pesquisa exploratória ajuda a responder questões do tipo “o que” e “como”. Conceito esse reforçado por Richardson (2012, p.281), quando afirma que a pesquisa exploratória busca “conhecer as

características de um fenômeno para procurar explicações das causas e consequências do dito fenômeno”.

Para tanto, na fundamentação teórica busca-se entender quais teorias, técnicas e métodos de comunicação podem ser associados às ações de Comunicação Interna, bem como estratégias de *Endomarketing*, na busca pelo engajamento do colaborador de forma individual e coletiva, além do aumento na percepção de valor em seu relacionamento com a empresa que o contratou. Espera-se que estes fatores contribuam com a redução do Presenteísmo.

A natureza exploratória da pesquisa em relação a seus objetivos também é confirmada sob a ótica de Gil (2010) que afirma ser este método, que objetiva maior familiaridade com o problema, gerando discussões que contribuem no aprimoramento de determinado processo, que, nesse caso, é a melhoria da Comunicação Interna como forma de combate ao Presenteísmo nas organizações.

### **3.2 Abordagem e Paradigma**

A pesquisa terá a abordagem qualitativa, que possui, segundo Gil (1999), o “objetivo de proporcionar maior familiaridade do pesquisador com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses” e, ainda, “buscar compreender e interpretar os diversos comportamentos, expectativas e o que pensam os indivíduos de uma determinada população” (GIL, 2006).

A pesquisa qualitativa é ainda, segundo (Creswell, 2010, p.26), “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”. Essa abordagem envolve questões e procedimentos que emergem das análises indutivas dos dados coletados no ambiente do participante, a partir dos temas gerais e das interpretações feitas pelo pesquisador acerca dos significados desses dados. É um processo principalmente indutivo, com o investigador gerando significado a partir dos dados coletados no campo (CRESWELL, 2010, p.32).

Já em relação ao paradigma para geração de conhecimento, a pesquisa segue a abordagem do paradigma construtivista que, segundo De Sordi (2017, p.8), objetiva a geração de teoria (nesse caso, se a existência de ações de Comunicação Interna e *Endomarketing* exercem influência sobre o comportamento presenteísta

assim como o entendimento dos múltiplos significados dos fenômenos para os atores envolvidos (donos de MPEs ou líderes de áreas ligadas à gestão de pessoas dessas empresas).

A estratégia de pesquisa utilizada sob o paradigma construtivista é a fenomenológica, que segundo (CRESWELL, 2010, p.38) “é uma estratégia de investigação em que o pesquisador identifica a essência das experiências humanas com respeito a um fenômeno (neste caso, o Presenteísmo), descritas pelos participantes” e esta investigação envolve o estudo de um pequeno número de indivíduos para desenvolver padrões e relações significantes (CRESWELL, 2010, p.38), necessitando que o pesquisador deixe de lado, suas próprias experiências para atender aquelas dos participantes do estudo (NIESWIADOMY, apud CRESWELL, 2010).

### **3.3 Coleta de dados**

Buscando o entendimento prático da pergunta de pesquisa e das hipóteses levantadas pela mesma, o presente trabalho fará a coleta de dados por meio de técnicas de elaboração de perguntas para realização de ENTREVISTAS, que é o ato de apresentar questões a um entrevistado, com registro de suas respostas (DE SORDI, 2017). Para isso, foi construído um questionário com as perguntas das entrevistas.

Por definição, um questionário constitui em “um conjunto de questões sistematicamente articuladas”, destinadas a “levantar informações descritas por parte dos sujeitos pesquisados” objetivando conhecer a opinião desses sobre temas relacionados com a pesquisa (SEVERINO, 2007).

A técnica de entrevista é baseada no ato de formular perguntas que objetivem a obtenção de dados que interessam à investigação. Isso pode incluir informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem, desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram. Uma de suas partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação (GIL, 1989).

A entrevista é estruturada e desenvolvida a partir de uma relação fixa de perguntas, com a ordem e a redação invariáveis para todos os pesquisados (GIL,

1989, p. 117). As perguntas da entrevista serão abertas, pois permitirão aos respondentes, expressarem livremente sua opinião em forma de texto (ou fala) livre (DE SORDI, 2017).

A construção das perguntas do questionário estruturado das entrevistas foi feita com foco em responder a pergunta de pesquisa, que é entender se existe influência na existência e na qualidade da Comunicação Interna, no combate ou ainda, na redução do Presenteísmo, subdividida em i) Identificar e qualificar o(a) pesquisado(a); ii) Identificar a percepção do(a) entrevistado(a) acerca da existência do comportamento presenteísta em seu local de trabalho, em seus colegas e em si próprio(a) e; iii) Mapear sua percepção acerca da existência de ações de Comunicação Interna e de *Endomarketing* em seu local de trabalho e se essas ações causam algum impacto no engajamento dos mesmos e no comportamento presenteísta.

Para embasar tecnicamente a construção do roteiro do questionário, a pesquisa recorreu principalmente à pesquisa bibliográfica em periódicos acadêmicos, dissertações, livros e demais publicações dos ambientes físico e digital. A pesquisa passou, ainda, por validação do Dr. Marco Antônio Silveira - Docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIFACCAMP (Mestrado e Doutorado), um expert na área de pesquisa (Presenteísmo) – e buscou obter dados empíricos que trouxessem para a pesquisa a percepção real de proprietários e gestores acerca da existência (ou não) de benefícios da Comunicação Interna no combate ao Presenteísmo.

Vale aqui destacar que a temática referencial, para a construção das respostas voltadas para o tema “Presenteísmo”, foram também inspiradas no questionário do *Stanford Presenteeism Scale* (SPS-6) e em conceitos citados por Paschoalin et al. (2013), Silva et al. (2009), Cifuentes et al. (2020) e Rojas (2019), assim como ligadas aos temas Comunicação Interna e *Endomarketing*, baseadas nas obras de Brum (2010), Brum (2017), Costa (2014), Bekin (2004) e Cerqueira (2005).



### 3.3.1 Grupos de respondentes

O questionário foi aplicado com líderes de áreas ligadas à gestão de pessoas ou com os proprietários de empresas de pequeno (MPEs), médio e grande porte, entre os dias 25 de janeiro de 2021 e 28 de fevereiro de 2021, utilizando-se da ferramenta de vídeo *Google Meet*, com *link* encaminhado aos pesquisados via e-mail ou aplicativo de mensagem. As gravações das entrevistas estão armazenadas em formato de vídeo (MP4) e foram transcritas com a combinação de anotações feitas pelo pesquisador durante as entrevistas e transcrição direta dos materiais feita por meio da ferramenta digital “*Dictation*” disponível no endereço eletrônico <https://www.dictation.io/speech>, com redirecionamento do áudio feito por meio do *software* gratuito “*Voice Meeter Input*”. Os vídeos e as transcrições das entrevistas encontram-se armazenados em um *drive* virtual no *link*: <https://1drv.ms/u/s!Ar8komL7vOGyset2vx6pBDCKclWiwA?e=LziOLP>

A escolha das empresas se deu por dois fatores. O primeiro sendo a amostragem não probabilística por conveniência, que “é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra, depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo” (MATTAR, 2001). Em outras palavras, “o pesquisador seleciona uma amostragem da população que seja acessível, gerando uma maior facilidade operacional e baixo custo de amostragem” (FERNANDES & BRUN, 2019).

Nesta linha de raciocínio, a conveniência e a facilidade de acesso aos gestores se deram pelo fato de algumas dessas empresas serem clientes ou ex-clientes da agência RedPill Estratégia & Marketing, fundada e gerida pelo autor desta pesquisa e outras, por serem do círculo de seus contatos corporativos.

Em segundo, a opção pela diversificação no tamanho das empresas entrevistadas foi inspirada pelo potencial de diversidade de pontos de vista.

O objetivo dessa estratégia foi coletar as melhores práticas de empresas por meio de *Benchmarking*, que é o processo de identificar os melhores padrões de excelência para produtos, serviços ou processos e, em seguida, adaptar e aplicar as melhorias necessárias para atingir esses padrões, também conhecidas como “melhores práticas” (AKDENIZ et al. 2010).

Após escolhidas as melhores práticas dentre as relatadas pelos respondentes de codinome “G”, o próximo passo é escolher as que melhor se adequam à realidade das MPEs para fomentar o engajamento dos colaboradores e manter a todos informados e alinhados com o propósito da organização, junto aos seus.

Faz-se necessário aqui esclarecer que a utilização da técnica de *Benchmarking* serve para mapear apenas as melhores práticas das grandes empresas assim como as que melhor se adequam à realidade das MPEs uma vez que nem todas as suas práticas mapeadas sejam boas ou aplicáveis à luz da presente pesquisa.

## 4 RESULTADOS E SUA ANÁLISE

Neste capítulo, são apresentados os principais resultados obtidos com o método descrito anteriormente. Esses resultados são também analisados à luz dos fundamentos que embasam a presente pesquisa.

### 4.1 Análise dos dados da pesquisa

Para a análise dos dados qualitativos desta pesquisa utilizou-se o método de análise de conteúdo, descrito como “conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 2016, p.44).

O processo de análise de conteúdo utiliza indicadores que permitem inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens, com atividades agrupadas em três fases comuns e necessárias sendo:

- i) A redução (ou simplificação) dos dados;
- ii) A organização dos dados já reduzidos, permitindo a geração de explicações e;
- iii) A explicação e verificação dos dados, com objetivo final de obter conclusões plausíveis acerca do tema abordado (DE SORDI, 2017, p.94).

As questões das entrevistas estão organizadas em três grupos temáticos sendo:

- i) Identificação do(a) pesquisado(a);
- ii) análise da percepção do(a) pesquisado(a) sobre o Presenteísmo e sobre a Comunicação Interna e *Endomarketing* e;
- iii) Análise da percepção dos entrevistados acerca do comportamento presenteísta e do nível de engajamento dos colaboradores (público interno).

Cada questão proposta foi organizada por meio de análise do discurso dos respondentes, considerando ainda, o tamanho da empresa e a relevância da resposta para o problema de pesquisa. As respostas foram analisadas por meio de Codificação Aberta, na qual os dados de campo foram decompostos analiticamente em códigos, posteriormente analisados afim de serem agrupados em categorias de propriedades comuns (DE SORDI, 2017, p.94).

Em seguida, as mesmas foram organizadas (enquadradas) em uma matriz de codificação, fundamentada na afirmação de (Ceconello et al., 2020) de que possibilita análises e explorações das codificações realizadas em diversos temas e perfis de respondentes de forma cruzada, auxiliando a procura de sobreposições e interseções entre elas.

A matriz de codificação permitiu comparações do conteúdo das respostas, para mostrar tipos específicos de associações entre os itens de pesquisa e a realidade das MPEs (MOZZATO et al. 2016).

A matriz de codificação criada nesta pesquisa, propõe a divisão dos respondentes em dois grupos sendo:

i) *Empresas de grande porte*: Usadas como uma referência interna ao trabalho (*Benchmarking*) para entendimento das suas práticas na Comunicação Interna e no combate ao Presenteísmo.

ii) *Empresas de médio e pequeno porte*: Análise de suas práticas e destaque pontos de melhoria em relação à Comunicação Interna e à forma como esse recurso pode ser usado no combate ao Presenteísmo, dentro das suas condições financeiras e operacionais.

Para auxiliar a análise e categorização das respostas e a sua contextualização no tema e na pergunta de pesquisa, a matriz de conteúdo foi construída considerando a análise das respostas em unidades de contexto e unidades de registro, que segundo Bardin (2016, p.134), auxiliam na escolha dos elementos do texto a serem levados em conta, assim como a criação de recortes em elementos completos. Isso permitiu ao pesquisador, responder à pergunta de pesquisa de maneira pertinente em relação às características do material e aos objetivos da análise.

Na prática, a matriz de conteúdo foi construída com finalidade de responder à pergunta de pesquisa, baseada nas transcrições das entrevistas, na codificação e na categorização, considerando duas grandes dimensões, sendo segmentadas suas respostas, nas Unidades de Registro como:

- i) COMUNICAÇÃO INTERNA – práticas e ações tomadas ou negligenciadas e;
- ii) PRESENTEÍSMO – comportamento presenteísta na organização.

Já as unidades de contexto que foram usadas para a conexão das respostas dos pesquisados com os temas centrais, consistem na *“unidade de compreensão para codificar a unidade de registro”*, com objetivo de compreender sua significação exata (Bardin, 2016, p. 137).

Em relação à quantidade de entrevistados, Bardin (2016, p.137) afirma que de qualquer modo, *“é possível testar as unidades de registro e de contexto em pequenas amostras, a fim de que nos asseguremos que operamos com os instrumentos mais adequados”*.

#### **4.1.1 Qualificação dos respondentes**

As questões de 1 a 5 foram usadas para qualificar os respondentes e as empresas que representam, conforme descrito no capítulo 3.3.1 e mostrado no Quadro 9:

**Quadro 9: Lista de empresas participantes da pesquisa, respondentes do questionário:**

SEGMENTO DA EMPRESA	PORTE	CARGO/FUNÇÃO	Codinome
ADMINISTRAÇÃO DE CONSÓRCIOS	GRANDE	GERENTE DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO	G-01
SERVIÇOS FARMACÊUTICOS		CEO	G-02
LOCAÇÃO DE FÔRMAS PARA CONCRETO		DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO	G-03
LOGÍSTICA		COORD. FINANCEIRO E LÍDER DE EQUIPES	G-04
LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS PARA CONSTRUÇÃO	MÉDIO	DIRETORA E 2ª GERAÇÃO DE PROPRIETÁRIOS	M-01
ADVOCACIA ESPECIALIZADA EM DIREITO DIGITAL		GERENTE	M-02
LIVRARIA		PROPRIETÁRIA DE 2 UNIDADES	M-03
ORGANIZAÇÃO CONTÁBIL E SERVIÇOS	PEQUENO	DIRETOR E 2ª GERAÇÃO DE PROPRIETÁRIOS	P-01
ESCRITÓRIOS COMPARTILHADOS (COWORK)		PROPRIETÁRIO E ADMINISTRADOR	P-02
COMERCIO DE CALÇADOS		PROPRIETÁRIO E ADMINISTRADOR	P-03
DELIVERY DE ALIMENTOS PARA CRIANÇAS		PROPRIETÁRIA E GESTORA ADMINISTRATIVA	P-04
TECNOLOGIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO		DIRETOR DE TECNOLOGIA E PROJETOS	P-05
EDUCAÇÃO CORPORATIVA		PROPRIETÁRIO E GESTOR GERAL	P-06
TECNOLOGIA EM REDES E COMUNICAÇÃO		PROPRIETÁRIO E GESTOR GERAL	P-07
MUSEU RESTAURANTE		PROPRIETÁRIA E GESTORA GERAL	P-08
PRODUÇÃO DE <i>MARKETING</i> DE CONTEÚDO		SÓCIO PROPRIETÁRIO	P-09
LIMPEZA ECOLÓGICA E ESTÉTICA AUTOMOTIVA		PROPRIETÁRIO DE DUAS UNIDADES	P-10

Fonte: o autor (2020)

## 4.2 Matriz de Conteúdo

### 4.2.1 Canais usados

A partir da questão seis, as perguntas começam a fornecer dados para maior compreensão do problema de pesquisa, divididas da forma apresentada no quadro 10.

**Quadro 10: Canais mais usados pelos entrevistados para sua Comunicação Interna**

Questão 6: Quais são os canais de comunicação utilizados pela empresa?																			
OPÇÕES	G1	G2	G3	G4	%	M1	M2	M3	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	%
Contato pessoal (verbal – boca a boca)	1	1	1	1	100%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100%
Reuniões Presenciais	1	1	1	1	100%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100%
Murais ou Cartazes	1	1	1	1	100%	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	62%
Jornal interno	0	0	1	1	50%	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	15%
Cartas ou memorandos em papel	0	1	1	0	50%	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	31%
E-mail	1	1	1	1	100%	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	85%
Telefone (áudio)	0	1	1	1	75%	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	92%
SMS	0	0	1	0	25%	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	8%
Whatsapp, Telegram ou similar	1	1	1	1	100%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100%
Intranet (rede interna de computadores)	1	1	1	1	100%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	15%
Redes Sociais	1	0	1	1	75%	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	23%
Site ou Blog	0	0	1	0	25%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Outros	0	0	0	0	0%	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	31%

Fonte: o autor (2021)

A questão seis foi usada para mapear os canais de CI mais usados pelas empresas pesquisadas, mostrando um recorte horizontal das três classes de empresas, que aponta para as ferramentas mais utilizadas pela CI, destacando aqui, as ferramentas utilizadas pela totalidade das empresas (100%):

- Contato verbal (boca a boca);
- Reuniões presenciais;
- *WhatsApp, Telegram* ou similar.

Esse resultado mostra que os canais de CI mais utilizados pelas empresas pesquisadas são aqueles de menor custo (ou até mesmo gratuitos) e os de maior popularidade, como o *WhatsApp* por exemplo.

Uma outra conclusão é que o Contato Verbal (ou “boca-a-boca”) também é um dos canais (se pode ser assim chamado) preferidos pelos entrevistados, sem exceção, pois segundo a grande maioria, é onde os colaboradores sentem-se mais à vontade para falar sobre temas delicados.

#### **4.2.2 Existência e estrutura da Comunicação Interna**

As questões de 7 a 19 abordam a dimensão COMUNICAÇÃO INTERNA como unidade de registro, que baseada na percepção dos entrevistados, buscou compreender a existência e a efetividade de processos, estratégias e práticas de comunicação com o público interno das organizações pesquisadas. Esses dados estão resumidos no Quadro 11.

Quadro 11: Framework de Comunicação Interna – respostas em destaque (7 e 8)

Framework de COMUNICAÇÃO INTERNA (códigos, categorias e dimensões de pesquisa)			
DIMENSÕES (Unidades de Registro)	CÓDIGOS (Unidades de Contexto)		
	BENCHMARKING Grandes Empresas	APLICAÇÃO Médias, Micro e Pequenas Empresas	
<b>QUESTÕES 7 e 8</b> <b>Existência e estrutura da Comunicação Interna</b>	Existência  GRANDES 100%  MÉDIAS E PEQUENAS 20%	G01 – Todos os anos, o planejamento estratégico é feito com a alta gestão, onde são passadas as diretrizes, ficando cada diretoria, responsável de transmitir à equipe de CI, a parte que lhe cabe comunicar ao resto da empresa.  G02 – A diretoria da sede nos EUA valida as comunicações para os demais países por meio de um time que por meio de uma governança bem estruturada, já trabalha com as perguntas mais pertinentes, enviadas previamente pelas filiais.  G03 – Não possui um programa estruturado, mas a ações coordenadas pelo RH, como por exemplo, um jornal quinzenal que informa a toda a empresa sobre os últimos acontecimentos.	P04 – Procura estruturar um plano de comunicação simplificado, com os recursos e conhecimentos que tem.  P02 – Temos um processo de comunicação em fase final de desenvolvimento, envolvendo rotinas básicas, mas ainda sem detalhes.  P07 – Não possui exatamente uma estrutura por fluxos declarados, mas possui ações organizadas, que são de conhecimento de todos os colaboradores, que leva informações sobre as rotinas do trabalho.
	Não existência  GRANDES 0%  MÉDIAS E PEQUENAS 80%	Não houve registros	P09 – Não temos um processo desenhado, mas entendo ser uma prioridade implantar em sua empresa, pois tenho consciência de que dependemos muito deste da fluidez da comunicação. P05 – A empresa não possui, mas cada gestor é responsável por repassar para sua equipe as informações da diretoria. P07 – Não temos um processo reconhecido, mas realiza ações de comunicação com suas equipes de forma constante, mas apenas com os assuntos necessários ao trabalho.

Fonte: o Autor (2021)

Em sequência, as respostas mais relevantes foram codificadas por semelhança e pertinência à pesquisa nas unidades de contexto, comparando as percepções que mais se destacaram nos discursos do grupo de grandes empresas (*Benchmarking*) com as médias, pequenas e microempresas.

Para facilitar a análise das entrevistas, após o *Framework* de cada grupo de questões é apresentado um quadro para análise binária simplificada das respostas. Este quadro tem a finalidade de polarizar as respostas em “positivas / negativas”, “sim/não”, “prática/não prática” de forma que ajude no entendimento da amostra pesquisada.



**Quadro 12: Quadro comparativo de acordo com o sentido das respostas (7 e 8)**

Questão 7: A empresa em que você trabalha (ou que é proprietário(a) possui um programa estruturado de comunicação Interna? O que você sabe sobre ele?																			
OPÇÕES	G1	G2	G3	G4	%	M1	M2	M3	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	%
SIM	1	1	1	1	100%	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	31%
NÃO -	0	0	0	0	0%	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	23%
NÃO - MAS POSSUI AÇÕES	0	0	0	0	0%	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	46%

Questão 8: A empresa que você trabalha (ou que é proprietário(a) possui profissional ou setor dedicado para a Comunicação Interna e (ou) Endomarketing, ainda que seja uma empresa terceirizada? Se possível, explique a função ou vínculo com a empresa deste profissional ou setor																			
OPÇÕES	G1	G2	G3	G4	%	M1	M2	M3	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	%
SIM	1	1	1	1	100%	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	15%
NÃO	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
NÃO - MAS O PRÓPRIO GESTOR FAZ	0	0	0	0	0%	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	85%

Fonte: O Autor (2021)

Os quadros 11 e 12 mostram que apenas 23% das médias e pequenas empresas não possuem um programa ou ações declaradas ou estruturadas de CI. Contudo, ao serem questionadas sobre possuírem profissionais que assumem a função de comunicar para o público interno, 100% das médias e pequenas empresas declaram ter esse profissional, ainda que em sua grande maioria (85%), declare que a pessoa é o próprio gestor/proprietário. Já nas grandes empresas, 100% dos entrevistados declaram ter processos estruturados de CI.

Para entendimento desta pesquisa, considera-se que a grande maioria compreende a importância da Comunicação Interna para a gestão de seus colaboradores.

#### 4.2.3 Estratégias usadas na Comunicação Interna

As questões de 9 a 12 buscaram compreender a percepção dos respondentes acerca das estratégias de CI de suas empresas em relação à entrega de informações úteis, segmentação de conteúdo, reconhecimento ao mérito de colaboradores e da contribuição na construção e desenvolvimento de competências.

Quadro 13: *Framework* de Comunicação Interna – respostas em destaque (de 9 a 12)

Framework de COMUNICAÇÃO INTERNA (códigos, categorias e dimensões de pesquisa)		
DIMENSÕES (Unidades de Registro)	CÓDIGOS (Unidades de Contexto)	
	BENCHMARKING Grandes Empresas	APLICAÇÃO Médias, Micro e Pequenas Empresas
QUESTÕES DE 9 A 12 Estratégias usadas na Comunicação Interna	Percepção positiva	<p>G01 – A empresa possui um mix de comunicados específicos e gerais, segmentados em um boletim (News) eletrônico. Possui ainda, comunicados específicos para cada setor, com assuntos de seu interesse.</p> <p>G02 – A empresa realiza diversas pesquisas de engajamento em nível global, sendo o resultado da equipe brasileira, um dos melhores. Além disso, a comunicação tem grande parte no índice de retenção de colaboradores, com um tempo médio de casa de 8,5 anos.</p> <p>G03 – A empresa celebra por meio da CI, diversas ocasiões como novas contratações, cumprimento de metas de desempenho, com bom índice de satisfação, medidos por pesquisas internas, que são feitas dentro dos padrões ISO 9001, onde a empresa está certificada.</p>
	Percepção negativa	<p>P07 – Normalmente (a empresa) faz este processo (informações sobre ela e seu mercado) nas reuniões de equipes, uma vez por mês com reuniões mensais de forma aberta e feedbacks negativos são individuais. Mas o e-mail é a forma mais oficial de CI.</p> <p>P03 – (A CI entrega) verbalmente, as metas de vendas, objetivos, comissionamento, novos fornecedores, cocriarão na seleção de novos modelos de sapatilhas. As tarefas são comunicadas via verbal, considerando que os colaboradores possuem limitações de instruções.</p> <p>P01 – (A CI) Não (entrega informações de interesse de todos os níveis hierárquicos) na totalidade, mas ela não divulga a posição da empresa no mercado, posição e performance dos próprios colaboradores na empresa, benefícios na empresa. Costumam tratar bastante (com os colaboradores, em comunicação verbal), atividades a serem desenvolvidas, objetivos da empresa, onde quer chegar, necessidades dos clientes.</p> <p>M03 - Sim, na verdade eles martelam muito nas instruções de trabalho dos colaboradores, para que atendam sempre da melhor forma e conheçam os produtos.</p> <p>P08 – Não executa estes tipos de ações (engajadoras e informativas sobre a empresa e seu mercado) pois estava mais focada em harmonizar e informar (instruir) as equipes para o trabalho.</p> <p>P01 - A Comunicação Interna não atinge suficientemente nestes aspectos (de dar base para os colaboradores conhecerem suas funções, a importância deles na empresa como um todo e sua conexão com as funções de outros setores).</p>

Fonte: o Autor (2021)

Foi percebido que, do grupo de grandes empresas (G-01, G-02, G-02 e G-04), apenas G-04 declarou acreditar que apesar de ter ações estruturadas de CI, elas são automatizadas e padronizadas de acordo com os costumes de um outro país, no qual a matriz da empresa é sediada. Por isso, acredita que sua empresa não entrega informações engajadoras e até mesmo informativas sobre a empresa e seu mercado. Essa é uma grande diferença entre ações de CI e de *Endomarketing*, como mostrado por Pinto & Filho (2007).

*O Endomarketing vem sendo utilizado como uma alternativa moderna para aumentar o envolvimento e comprometimento dos funcionários através de uma Comunicação Interna eficaz, utilizando instrumentos e canais eficientes, e dentro desses parâmetros, há um*

*esforço do marketing para que este se volte para dentro da empresa, focado desde a alta direção até a base operacional, com a preocupação de identificar, atender e satisfazer as necessidades daqueles que fazem o dia-a-dia das organizações”.*  
(PINTO & FILHO, 2007, p.37).

**Quadro 14: Quadro comparativo de acordo com o sentido das respostas (de 9 a 12)**

Questão 9: As ações de comunicação interna entregam informações de interesse de todos os níveis hierárquicos da empresa como eventos, benefícios, notícias da empresa no mercado, elogios à performance de colaboradores e cumprimento de metas a todos os colaboradores?																			
OPÇÕES	G1	G2	G3	G4	%	M1	M2	M3	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	%
SIM	1	1	1	1	100%	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	69%
NÃO	0	0	0		0%	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	31%

Questão 10: Na sua percepção, a forma como a empresa em que trabalha se comunica com os colaboradores (você inclusive), gera motivação, engajamento, ânimo e comprometimento de todos com suas tarefas de trabalho e com o sucesso dela (a empresa), entendendo este sucesso, como sendo de todos?																			
OPÇÕES	G1	G2	G3	G4	%	M1	M2	M3	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	%
SIM	1	1	1	0	75%	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	77%
NÃO	0	0	0	1	25%	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	23%

Questão 11: Você poderia afirmar que tem mais conhecimento sobre a empresa em que trabalha e sobre o mercado em que ela atua, por meio do que ela lhe comunica oficialmente ou do que fica sabendo por fontes externas?																			
OPÇÕES	G1	G2	G3	G4	%	M1	M2	M3	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	%
PELO QUE A EMPRESA COMUNICA	1	1	1	0	75%	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	85%
PELO QUE SABE DO MERCADO	0	0	0	1	25%	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	15%

Questão 12: As informações que a empresa lhe fornece, dão base para conhecer totalmente a sua função, a importância dela na empresa como um todo e sua conexão com as funções de outros setores?																			
OPÇÕES	G1	G2	G3	G4	%	M1	M2	M3	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	%
SIM	1	1	1	0	75%	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	77%
NÃO	0	0	0	1	25%	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	23%

Fonte: o Autor (2021)

Já nas médias e MPEs, foi percebido que grande parte delas entrega informações engajadoras e relacionadas a instruções de trabalho. Porém, a exemplo de P-07, grande parte destas empresas declara fazer isto apenas em reuniões de equipes, em uma conversa informal ou ainda em conversas particulares, como descrita por P-01 como “Um café com o gerente no boteco da esquina”.

#### 4.2.4 Esforços direcionados ao engajamento e à motivação

As questões de 9 a 13 abordaram a percepção dos respondentes em relação aos esforços de CI de suas empresas, buscando o engajamento e a motivação, apontados por esta pesquisa como potenciais recursos no combate ao Presenteísmo.

Quadro 15: Framework de Comunicação Interna – respostas em destaque (de 13 a 19)

Framework de COMUNICAÇÃO INTERNA (códigos, categorias e dimensões de pesquisa)			
DIMENSÕES (Unidades de Registro)	CÓDIGOS (Unidades de Contexto)		
	BENCHMARKING Grandes Empresas	APLICAÇÃO Médias, Micro e Pequenas Empresas	
<b>QUESTÕES DE 13 À 19</b> <b>Esforços da empresa no engajamento e na motivação dos colaboradores, na percepção dos pesquisados</b>	Percepção positiva	<p>G01 - A pesquisa de clima que é o ponto alto. Todos que participam da (pesquisa feita pela) GPTW (<i>Great Places to Work</i>) que fazem um levantamento de todas as ações de bem-estar <i>online</i> é percebido com algo positivo para os colaboradores. Foi criado um <i>book</i> de boas práticas.</p> <p>G02 - Definitivamente (a CI) é uma via de mão dupla. A pesquisa de engajamento é aberta. Em reuniões em que todos emitem opiniões. Logo após reuniões a empresa emite pesquisa de <i>feedback</i> anônimo. A empresa possui outros canais como, por exemplo, a integridade e respeito e <i>compliance</i>. Possui uma <i>hotline</i> onde os colaboradores podem denunciar práticas incorretas de outros colaboradores com aberturas de investigações.</p> <p>G04 - Percebe que a empresa regionaliza (o conteúdo da CI), com sensíveis diferenças de acordo com a região, incluindo textos de acordo com cada região, uma maior sensibilidade. Também possui toda uma política de comunicação para noticiar seu apoio, inclusive demitindo colaborador que teceu comentários racistas.</p>	<p>P01 - Sim. (A CI) É um instrumento de mão dupla e facilitadora da troca de informações para mútuo conhecimento. Permite alcançar maior satisfação ouvindo – verbal.</p> <p>P05 - Sim, (a empresa consulta colaboradores sobre suas opiniões do clima de trabalho) em conversas, entre gestores e colegas de trabalho. Existe um processo de avaliação por desempenho dos colaboradores</p> <p>P04 – Sim, (a empresa dá base para os colaboradores conhecerem suas funções) pois possui organograma bem definido, descrito nos murais e áudios enviados a todos e cada um sabe que sua função é complementar a função do colega, fazendo inclusive a rotação de funções - <i>job rotation</i>.</p> <p>M-03 - Eventualmente sim (á certa persuasão). Fizemos uma reunião para entender junto aos funcionários qual era o objetivo para atendimento ao cliente – fazer com que entendessem e que partisse deles a iniciativa de trabalhar com alegria.</p>
	Percepção negativa	<p>G04 - Ainda não (percebe a CI como engajadora), mas percebe várias movimentações como a estruturação do RH e a nova sessão de Comunicação Interna.</p>	<p>P04 - A preocupação (com melhoria de áreas de convivência e descanso) existe, mas é deficitária em relação a espaço físico, mas existe todo um empenho.</p>

Fonte: o Autor (2021)

Das grandes empresas (G), apenas G-04 não percebe a CI como engajadora, mas isso se dá pelo fato de que sua empresa está em recente processo de aquisição por uma multinacional, na qual toda a cultura organizacional ainda tem muito do país de origem de sua matriz (EUA). Mas logo em seguida, o entrevistado

confirma a percepção de que a situação já está melhorando uma vez que a empresa começa a ouvir mais os colaboradores e proporcionar avaliações e pesquisas de clima organizacional.

**Quadro 16: Quadro comparativo de acordo com o sentido das respostas (de 13 a 19)**

Questão 13: Você tem a percepção de que as ações de comunicação Interna da sua empresa são uma “via de mão																			
OPÇÕES	G1	G2	G3	G4	%	M1	M2	M3	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	%
SIM	1	1	1	1	100%	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	92%
NÃO	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	8%

Questão 14: Considerando que você não trabalhasse nesta empresa e fosse cliente desta solução, você compraria o produto dela, em comparação com o da concorrência?																			
OPÇÕES	G1	G2	G3	G4	%	M1	M2	M3	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	%
SIM	1	1	1	1	100%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100%
NÃO	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%

Questão 15: Você percebe as ações de comunicação da sua empresa com colaboradores, apenas informativa ou também há conteúdo que busca mostrar a empresa como um ótimo lugar para se trabalhar, buscando conquistar os colaboradores com o mesmo empenho que busca conquistar clientes?																			
OPÇÕES	G1	G2	G3	G4	%	M1	M2	M3	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	%
CONTEÚDO QUE PROMOVE A EMPRESA	1	1	1	1	100%	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	69%
APENAS INFORMATIVO	0	0	0	0	0%	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	31%

Questão 16: Em relação ao ambiente de trabalho como um todo (incluindo áreas de convivência, descanso, etc), você percebe que há uma preocupação da empresa em organizar, equipar e decorar estes ambientes para aumentar o bem-estar dos colaboradores?																			
OPÇÕES	G1	G2	G3	G4	%	M1	M2	M3	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	%
SIM	1	1	1	1	100%	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	92%
NÃO	0	0	0	0	0%	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8%

Questão 17: Na sua percepção, a empresa busca adaptar a comunicação de acordo com o nível de conhecimento e características específicas de grupos de colaboradores (por exemplo: nível de escolaridade, costumes da região, questões de gênero e de raça, entre outros), ou a comunicação é única e não leva estes aspectos em consideração?																			
OPÇÕES	G1	G2	G3	G4	%	M1	M2	M3	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	%
ADAPTA A COMUNICAÇÃO	1	1	1	1	100%	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	54%
COMUNICAÇÃO ÚNICA	0	0	0	0	0%	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	46%

Questão 18: Em algum momento na comunicação da empresa com os colaboradores, você percebe algum tipo de persuasão nas mensagens, tentando influenciar a decisão dos colaboradores em seu favor? Se sim, cite exemplos:																			
OPÇÕES	G1	G2	G3	G4	%	M1	M2	M3	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	%
SIM	0	0	0	0	0%	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	38%
NÃO	1	1	1	1	100%	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	62%

Questão 19: A empresa costuma consultar os colaboradores sobre suas opiniões acerca do clima de trabalho, do ambiente de trabalho e sobre os relacionamentos com colegas e líderes?																			
OPÇÕES	G1	G2	G3	G4	%	M1	M2	M3	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	%
SIM	1	1	1	1	100%	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	85%
NÃO	0	0	0	0	0%	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	15%

Fonte: o Autor (2021)

O quadro 16 apresenta uma percepção de que a grande maioria das MPes possuem uma boa percepção em relação aos esforços que suas empresas empregam em promover o engajamento de seus colaboradores por meio da CI.

Como exemplo disso, os 92% das MPEs que acreditam que a CI de suas empresas consulta os colaboradores sobre melhorias fazendo deste processo, uma “via de mão dupla”, assim como nos 85% que afirmam ter conhecimento de que suas empresas consultam os colaboradores sobre o clima de trabalho e o relacionamento com colegas e líderes.

Um outro dado importante é mostrado nos 92% de percepções positivas relacionadas aos esforços das empresas em melhorar os ambientes de trabalho, convivência e descanso, e nos 69% que alegam ver na CI, esforços positivos em mostrar a empresa como um bom lugar para se trabalhar.

Nesse grupo de questões, apenas um dado não trouxe boas percepções, nos 46% do grupo de médias e MPEs que alegaram não perceber uma preocupação de suas empresas com a adaptação da CI em relação ao perfil de seus colaboradores. Porém, este resultado é compreensível, dada a realidade destas empresas, que não permite que suas estruturas reduzidas produzam vários tipos de comunicação para uma mesma finalidade. Esta diferença fica mais clara ao comparar com os 100% do grupo “G”, que entendem que existem esforços de suas empresas em segmentar e adaptar a CI à diversidade de seus colaboradores.

Contudo, um dado que chamou a atenção é de que 100% de todos os entrevistados comprariam os produtos/serviços de suas empresas em comparação com sua concorrência, ainda que não fossem seus colaboradores. Isso mostra que suas empresas obtiveram êxito em lhes passar uma mensagem de qualidade, propósito e excelência, um dos principais objetivos do *Endomarketing*.

#### **4.2.5 Presenteísmo**

As questões de 20 a 26 abordam a dimensão PRESENTEÍSMO como unidade de registro que baseada na percepção dos entrevistados, buscou compreender a existência do comportamento presenteísta e ainda se este comportamento quando percebido, afeta a produtividade e o engajamento dos colaboradores, tanto dos níveis operacionais, quanto gerenciais, na percepção dos entrevistados.

Esta sequência de questões possui grande importância na pesquisa, pois o próprio entendimento do conceito e da existência do Presenteísmo, já desperta nos

gestores, o interesse em buscar reduzir suas causas e efeitos. Essa afirmação não pode ser comprovada pelos vídeos das entrevistas, porém, vale relatar que após desligada a gravação, mais da metade dos entrevistados de todos os grupos alegou não conhecer bem o termo Presenteísmo. Após receberem explicação sobre este fenômeno, todos mostraram expressões de preocupação com a possível existência desse comportamento em suas empresas.

Isso reforça a afirmação de que o Presenteísmo consiste em um fenômeno cujas manifestações vão além daquilo que é percebido e mensurável e que de forma silenciosa, torna-se de um fator de alto custo e impacto na produtividade das empresas (GARRIDO et al., 2017)

Em sequência, as respostas mais relevantes foram codificadas por semelhança e pertinência à pesquisa nas unidades de contexto, comparando as percepções que mais se destacaram nos discursos do grupo de grandes empresas (*Benchmarking*) com as médias, pequenas e microempresas.

O quadro 17 apresenta um resumo da análise da percepção dos entrevistados acerca do comportamento presenteísta em suas empresas. A mesma análise das respostas a essas 3 questões deixa clara a percepção de quase a totalidade dos pesquisados, afirmando a existência do comportamento presenteísta em suas empresas (92% dos grupos “M” e “P” assim como 75% do grupo “G”).

Um ponto positivo, neste cenário, é que nas entrevistas fica claro que a totalidade dos entrevistados que afirmaram perceber comportamento presenteísta, descrito na questão como “colaboradores que foram trabalhar, mesmo em condições de saúde debilitada (física ou psicológica)”, também afirmam que logo que têm esta percepção, a empresa imediatamente encaminha os colaboradores para um atendimento profissional.

Destaca-se também a resposta de G-04, explicando que, na empresa em que trabalha, há um serviço médico disponível na própria sede, o que motiva os colaboradores a irem à empresa, quando doentes, para se consultarem com o médico, e não para ir forçadamente ao trabalho.

Um outro ponto a ser destacado é o fato que de todos os respondentes alegaram que, em sua posição de gerente ou de dono da empresa, é comum e até mesmo inevitável, ir para o trabalho em condições de trabalho debilitada, fazendo jus à afirmação de Hemp (2004, p.2) de que o Presenteísmo é a “doença que você

leva para o trabalho”. Todos afirmaram, em palavras diferentes, que este comportamento é inevitável ao empreendedor brasileiro. Por outro lado, todos também concordam que, mesmo indo trabalhar nessas condições, tiveram uma produtividade muito abaixo da esperada, confirmando afirmação de Rojas (2019, p.23) de que trabalhar durante a doença, causa uma perda de produtividade muito maior do que no Absenteísmo.

**Quadro 17: Framework de Comunicação Interna – respostas em destaque (de 20 a 22)**

<b>Framework de PRESENTEÍSMO (códigos, categorias e dimensões de pesquisa)</b>			
<b>DIMENSÕES (Unidades de Registro)</b>		<b>CÓDIGOS (Unidades de Contexto)</b>	
		<b>BENCHMARKING Grandes Empresas</b>	<b>APLICAÇÃO Médias, Micro e Pequenas Empresas</b>
<b>QUESTÕES DE 20 A 22 Percepção do Presenteísmo</b>	<b>Percepção do Presenteísmo nos COLABORADORES</b>	<p>G03 – Já percebi em várias unidades que isso ocorreu e os gestores imediatamente tomam a decisão de identificar o comportamento e mandar ir embora. Os gestores costumam tomar café com os colaboradores e analisar seus comportamentos. Inclusive mapeou exemplos de comportamento de alcoolismo e procurou ajudar o colaborador.</p> <p>G04 - Não presenciei colaboradores irem trabalhar debilitados porque assim que chegam à empresa assim, são imediatamente encaminhados ao serviço médico interno. Pelo contrário, os colaboradores vão, pois sabem que haverá um médico na empresa.</p>	<p>P09 - As condições físicas são mais fáceis de perceber, mas as psicológicas são mais complicadas. Mas em qualquer desses casos, quando a gente percebe um colaborador não está bem, orientamos logo para ele voltar para casa.</p> <p>P05 - O pessoal costuma trabalhar desta forma mesmo. Isso vai muito do perfil dos funcionários deste mercado. Já houve casos extremos em que o familiar de um funcionário tentou suicídio e mesmo assim a pessoa manteve-se trabalhando porem, com rendimento muito mais baixo. Porém a empresa se manteve junto, apoiando o colaborador mandando-o ir para casa.</p> <p>M03 - Tem gente que já veio trabalhar gripado e precisamos mandar ir para o hospital, pois estavam passando mal e mesmo assim vieram trabalhar. Assim que nossos gerentes percebem algum sinal, liberam o colaborador para ir embora e cobram o atestado para garantir que foram a um serviço profissional.</p> <p>P01 - Uma colaboradora que foi trabalhar um pouco mais resfriada, pois não queria deixar de estar no trabalho, mas a empresa sempre que percebe esse tipo de comportamento, busca entender os motivos e liberar eles para irem ao médico.</p> <p>P10 - Foi exatamente isso que chamou mais atenção e perda no rendimento o que os levou a constatar que o funcionário não estava em condições de trabalhar e nós mandamos ele pra casa e recomendamos que fosse ao médico.</p> <p>M01 - sim, tem funcionários que têm quadros depressivos e algumas situações familiares e assim que sabemos disso, levamos em consideração, pois conhecemos a história da maioria das pessoas e não ignoramos isso, fazendo com que a pessoa se afaste e procure um médico porque a gente é bem tranquilo e compreensivo</p>
	<b>Percepção do Presenteísmo nos GESTORES</b>	<p>G03 – Sim, tive que ir trabalhar por várias vezes doente, pois precisava estar no local para tomar decisões, ainda que depois saísse direto para um hospital.</p>	<p>P07 - Empreendedor precisa ir trabalhar de qualquer forma – a visão de empreendedor de responsabilidade e dever com seu negócio, mas tenho consciência de que minha produtividade não é a mesma. Eu mesmo tive covid e, três dias depois, estava passando na empresa pra ver se estava tudo bem.</p> <p>P02 - Constantemente, pois como empreendedor, eu preciso avançar em horários em razão das múltiplas funções que preciso exercer.</p>

Fonte: o Autor (2020)



**Quadro 18: Quadro comparativo de acordo com o sentido das respostas (de 20 a 22)**

Questão 20: Você tem conhecimento ou percepção de que na empresa em que trabalha, alguns colaboradores têm vindo trabalhar, ainda que em condições de saúde (física ou psicológica) debilitada?																			
OPÇÕES	G1	G2	G3	G4	%	M1	M2	M3	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	%
SIM	1	1	1	0	75%	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	92%
NÃO	0	0	0	1	25%	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8%

Questão 21: Nestes casos em que você percebe que os colaboradores têm vindo trabalhar mesmo em condições debilitadas de saúde (física ou psicológica), você também tem a percepção de que a sua atenção, produtividade e engajamento estejam comprometidos nestes mesmos dias comprometidos?																			
OPÇÕES	G1	G2	G3	G4	%	M1	M2	M3	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	%
SIM	1	1	1	0	75%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100%
NÃO	0	0	0	1	25%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%

Questão 22: Você mesmo já se encontrou em situações em que teve que ir trabalhar, mesmo que em condições debilitadas de saúde (física ou psicológica) e em algum destes momentos, percebeu uma queda do foco nas suas tarefas e por consequência, queda na sua produtividade?																			
OPÇÕES	G1	G2	G3	G4	%	M1	M2	M3	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	%
SIM	0	1	1	0	50%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100%
NÃO	1	0	0	1	50%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%

Fonte: o Autor (2020)

#### 4.2.6 Engajamento e Produtividade

Esta última seção da entrevista buscou entender a percepção dos respondentes acerca do atual nível de engajamento e da produtividade dos colaboradores.

Estas perguntas foram estrategicamente posicionadas após as questões que abordaram o tema Presenteísmo e com a tendência da palavra “ABAIXO” no pedido de avaliação das equipes, propositalmente em conotação negativa, para que qualquer percepção de insatisfação dos gestores em relação aos colaboradores aflorasse neste momento.

Esse trecho da entrevista gerou boas surpresas, uma vez que a grande maioria dos respondentes afirmou, por vezes de forma enfática, que suas equipes NÃO estão abaixo, nem do que a empresa percebe deles e nem pelo que percebem em seus concorrentes. Houve ainda, alguns respondentes que afirmaram não ter noção de engajamento e produtividade, em comparação com seus concorrentes, mostrando certa falta de comportamento estratégico da parte deles.

**Quadro 19: Engajamento e produtividade, na perspectiva da empresa e na comparação com a concorrência**

<b>Framework de PRESENTEÍSMO (códigos, categorias e dimensões de pesquisa)</b>			
<b>DIMENSÕES</b> (Unidades de Registro)	<b>CÓDIGOS</b> (Unidades de Contexto)		
	<b>BENCHMARKING</b> Grandes Empresas	<b>APLICAÇÃO</b> Médias, Micro e Pequenas Empresas	
<b>QUESTÕES DE 23 A 26</b> <b>Engajamento e produtividade, na perspectiva da empresa e na comparação com a concorrência</b>	<b>Nível de engajamento de COLABORADORES</b>	<p>G01 - Acredita que estão dentro do esperado, sendo alguns até mesmo acima da média, pois toda equipe é bem engajada.</p> <p>G02 - Acima, e muito acima. A empresa tem batido uma série de recordes de produtividade e todos os funcionários são informados dos resultados, tivemos um prêmio global de qualidade, mas o desafio é manter e tornar isso sustentável. É criar a organização que aprende, em um local bom, agradável e que cresça.</p> <p>G04 - Em relação ao atual momento de transição decorrente da aquisição da empresa anterior, mas estão equalizando em razão da demanda atual.</p> <p>G03 - Sempre está dentro do que espera. Já os que não estão, são tem a chance de melhorar, mas se continuam com rendimento baixo, são desligados na avaliação trimestral.</p>	<p>P05 - O rendimento dos funcionários é até acima do que a gente espera, até mesmo porque a gente oferece uma série de vantagens diante da concorrência e eles fazem esforços pra continuar com a gente.</p> <p>P08 - A maioria está dentro do esperado e até acima, tendo apenas dois casos com desempenho abaixo, mas que já percebemos que não está em sintonia com a empresa e já iremos desligar.</p> <p>P04 - Pra pode contextualizar eu tenho que te informar algo específico no período em que estamos passando, mas que se não fosse período de pandemia, posso dizer que não tenho queda <i>na performance</i> da equipe, pois apesar de pequena, a equipe é muito engajada e parceira.</p> <p>P02 - Está acima do que a empresa espera deles. Com nível de engajamento até maior do que esperado. O pessoal da limpeza realiza gestão de recursos que não fazem parte de suas funções. A recepcionista trazendo <i>feedbacks</i> de situações que ajudam na tomada de decisão.</p>
	<b>Nível de engajamento de GESTORES</b>	<p>G02 - Acima, e muito acima. A empresa tem batido uma série de recordes de produtividade – percepção do crescimento da empresa no mercado – pesquisas globais de satisfação dos clientes</p> <p>G04 - Está em um nível bom, mas que, em relação a este momento de transição, acredita que possa melhorar.</p> <p>G01 – O nível de desempenho deles está na média também.</p> <p>G03 - As nossas equipes gerenciais são equipes são de alto desempenho e a comunicação tem papel forte nisso, dando notícias sobre tudo que é feito e sobre as metas a serem atingidas.</p>	<p>P06 - Não, mas há certa relatividade em relação ao tamanho grande da concorrência em média, mas em linhas gerais, minha equipe está bem acima da média.</p> <p>P01 – Não está abaixo do que esperamos, mas o engajamento não está tão bom quanto esperamos.</p> <p>P08 - Está na média, ficando eventualmente abaixo em relação à sobrecarga de trabalhos nas atuais condições que estamos com poucos funcionários.</p> <p>P10 - Estão acima da média até mesmo por conta das metas que eles atingem com frequência e da regularidade nos resultados, sem oscilação. É claro que a empresa tem sempre que melhorar, mas eles estão sim, bem acima da média.</p>

Fonte: o Autor (2021)

A maioria dos respondentes afirmou que o desempenho de suas equipes, tanto operacionais quando gerenciais, **NÃO** estão abaixo do que a empresa espera deles em um total de 77% contra 23% disse que não acham que esses colaboradores atendem as expectativas da empresa (Médias e MPEs). Em todas as

respostas, os gestores elogiaram suas equipes assim como o comprometimento delas com a empresa.

O mesmo aconteceu em relação à avaliação dos gestores em relação às suas equipes gerenciais, com elogios às suas performances e ao comprometimento deles com a empresa, em um total de 85% contra apenas 15% que acreditam que o desempenho de seus colaboradores não atende as expectativas da empresa (Médias e MPEs).

#### Quadro 20: Quadro comparativo de acordo com o sentido das respostas (de 23 a 26)

Questão 23: Baseado na sua percepção, pode-se afirmar que o atual nível de engajamento e o de produção (em qualidade e volume) dos colaboradores nos níveis OPERACIONAIS está ABAIXO DO QUE A EMPRESA ESPERA DELES?

OPÇÕES	G1	G2	G3	G4	%	M1	M2	M3	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	%
SIM	0	0	0	1	25%	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	23%
NÃO	1	1	1	0	75%	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	77%

Questão 24: Baseado na sua percepção, pode-se afirmar que o atual nível de engajamento e o de produção (em qualidade e volume) dos colaboradores nos níveis OPERACIONAIS está ABAIXO DO QUE VOCÊ PERCEBE EM SEUS CONCORRENTES?

OPÇÕES	G1	G2	G3	G4	%	M1	M2	M3	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	%
SIM	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	8%
NÃO	1	1	1	1	100%	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	92%

Questão 25: Baseado na sua percepção, pode-se afirmar que o atual nível de engajamento e o de produção (em qualidade e volume) dos colaboradores nos níveis GERENCIAIS está ABAIXO DO QUE A EMPRESA ESPERA DELES?

OPÇÕES	G1	G2	G3	G4	%	M1	M2	M3	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	%
SIM	0	0	0	0	0%	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	15%
NÃO	1	1	1	1	100%	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	85%

Questão 26: Baseado na sua percepção, pode-se afirmar que o atual nível de engajamento e o de produção (em qualidade e volume) dos colaboradores nos níveis GERENCIAIS está ABAIXO DO QUE VOCÊ PERCEBE EM SEUS CONCORRENTES?

OPÇÕES	G1	G2	G3	G4	%	M1	M2	M3	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	%
SIM	0	0	0	0	0%	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	15%
NÃO	1	1	1	1	100%	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	85%

Fonte: o Autor (2021)

Estes índices de aprovação do desempenho das equipes operacionais e gerenciais, combinado à análise das demais questões da entrevista, como por exemplo, a percepção da importância da CI na promoção do engajamento dos colaboradores e na retenção de talentos, mostra que mesmo para aqueles que não conhecem os conceitos de Presenteísmo e *Endomarketing*, entendem a importância dos resultados destas ações, ainda que aplicados com nomes e formatos diferentes.

Os percentuais mostrados nas respostas do quadro 19 traçam um claro comparativo da relação entre comunicar-se bem com o público interno e o resultado no empenho e engajamento dos colaboradores.

Da mesma forma, os percentuais de respostas das empresas no sentido de, tão logo perceberam sinais de Presenteísmo em suas equipes, alegarem ter agido em favor do colaborador, liberando e encaminhando imediatamente a um profissional, também vai ao encontro dos níveis de percepção de engajamento e de produção, relatados nas questões 23, 24, 25 e 26.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho aqui apresentado traz uma proposta para o uso da Comunicação Interna, baseada em técnicas de *Endomarketing*, como uma ferramenta de auxílio no combate ao Presenteísmo nas MPEs. Para tanto, foi definido como foco central do estudo, procurar resposta para a seguinte questão: a comunicação interna, apoiada em técnicas de endomarketing, pode auxiliar no combate ao presenteísmo em MPEs?

Com base na questão acima, foi definido como objetivo geral deste trabalho, entender a percepção de gestores de MPEs sobre a influência da comunicação interna, apoiada em estratégias de *Endomarketing*, no combate ao Presenteísmo em MPEs. A consecução desse objetivo se deu através do seu desdobramento em três objetivos específicos, a saber, identificar como as empresas desenvolvem seus processos de Comunicação Interna, entender a percepção de gestores de MPEs sobre como as teorias da Comunicação, Motivação e Comunicação Organizacional podem auxiliar na construção de boas ações de Comunicação Interna e de *Endomarketing*, que fomentem o engajamento dos colaboradores nas organizações e, ainda, mapear a percepção de gestores em relação aos esforços de comunicação de suas empresas e da existência de comportamento presenteísta nos colaboradores.

O estudo desenvolvido apoiou-se em uma abordagem metodológica qualitativa, do tipo exploratória e descritiva, utilizando levantamento bibliográfico para aprofundamento no tema e posterior discussão dos resultados encontrados, por meio da aplicação de questionário semiestruturado com perguntas abertas. Para que a percepção fosse ampliada, foram realizadas entrevistas com representantes de empresas de diversos portes. O motivo dessa estratégia foi compreender se, dentre as melhores práticas das grandes empresas (que possuem profissionais ou mesmo, empresas dedicadas à sua comunicação), algumas das que foram percebidas como eficientes, poderiam ser aplicadas ou adaptadas ao contexto das MPEs.

Em todas as empresas pesquisadas, foram percebidas ações de Comunicação Interna e também, ações consideradas como estratégias de *Endomarketing*, ainda que não reconhecidas como tal pela maioria dos gestores entrevistados. Das empresas que tiveram seus gestores entrevistados, as que declararam possuir processos definidos e profissionais designados a este fim, foram

as empresas G-01, G-02 e G-04. Ou seja, apenas uma das quatro empresas de grande porte entrevistadas afirmaram não possuir uma estrutura formalizada para dar conta das ações de comunicação interna.

Contudo, isso não quer dizer que os demais pesquisados não possuem ações de Comunicação Interna e de *Endomarketing*. Alguns entrevistados, inclusive, afirmaram que apesar de suas empresas não possuírem profissional nem empresa terceirizada para a CI, elas possuem colaboradores que executam essa função de forma secundária, complementar às suas funções oficiais, sempre buscando conquistar o empenho dos colaboradores e com a nítida preocupação “de identificar, atender e satisfazer as necessidades daqueles que fazem o dia-a-dia das organizações” (PINTO & FILHO, 2007, p.37).

Um fator que chamou a atenção nas entrevistas foi o fato de que todos os pesquisados, com exceção de G-01, G-02 e G-04, afirmam ser o proprietário ou um diretor, responsável por estas ações de CI e que as mesmas são executadas, na maioria das vezes, sem planejamento e estratégia de conteúdo ou mesmo de calendário editorial pré-definidas.

Outro fato que chamou a atenção foi que os entrevistados M-01, P-01, P-05, P-07, P-09 e P10 comentaram que a própria entrevista em si despertou neles a noção sobre a importância de implantarem ações de CI mais organizadas em suas empresas e com o conhecimento do conceito de *Endomarketing*, esse senso de importância foi visivelmente ampliado. Um exemplo destas falas que ocorreram paralelas às respostas do questionário pode ser visto na entrevista P-10, no minuto 20:14, no qual o entrevistado diz “Estas trocas de ideias me faz refletir pelo que tenho feito e pelo que ainda tenho para fazer...”. Os demais comentários, infelizmente foram realizados pelos entrevistados após o encerramento das gravações.

Outro ponto importante de ser destacado é que todos os entrevistados, ao responder à pergunta 14, afirmaram que ainda que não fizessem parte da empresa que trabalham, escolheriam o produto/serviço delas em comparação com a concorrência. Esse fato mostra de forma clara, a afetividade de um dos principais pilares do *Endomarketing*, que é fazer com que o público interno ou “cliente interno” compre a ideia de que estão no melhor lugar para se trabalhar, validando seu compromisso com o propósito e com os objetivos da empresa (COSTA, 2014). Isso

dá bons sinais de que suas empresas, mesmo que não possuam processos ou ferramentas estruturadas para a Comunicação Interna, conseguem passar para seus colaboradores e demais *Stakeholders* um certo grau de engajamento e orgulho de fazer partes das organizações. Para ilustrar esta observação, podem-se destacar algumas falas mais recorrentes, por exemplo: “porque presta os melhores serviços” (P-01); “Porque tem maior comprometimento com o cliente” (P-08) “ou porque imputa excelência em tudo o que faz, diferenciando-se da concorrência” (G-02).

Em relação ao Presenteísmo, pode-se afirmar que todos os entrevistados têm a percepção deste comportamento em suas empresas, mas também alegaram agir tão logo tenham a menor percepção de queda no desempenho usual de seus colaboradores. A principal prática relatada é orientar os colaboradores a procurar auxílio profissional, seja para males físicos ou psicológicos, antes que estas condições pudessem alimentar o comportamento presenteísta.

Outro ponto interessante de ser destacado é que todos os gestores e proprietários entrevistados assumiram já terem ido trabalhar de vontade própria, mesmo em condições de saúde debilitada, afirmando terem sua produtividade bem reduzida nesses períodos. O destaque maior deve ser dado ao comentário comum a todos, falado de formas diferentes, mas com a mesma mensagem, alegando ser essa a rotina do empreendedor (ou gestor) brasileiro.

Por fim, ao analisar todas as entrevistas, foi possível compreender com maior amplitude, o referencial teórico deste trabalho na busca da resposta à pergunta desta pesquisa. As entrevistas com os gestores possuem vários pontos nos quais se percebe que a prática da comunicação de forma regular com os colaboradores e a aplicação de princípios de *Endomarketing* reduzem o medo da perda de seus empregos, bem como os faz entender melhor o que a empresa espera deles. Em reforço a essa afirmação, diversos pontos das entrevistas de todos os gestores mostram que seus desejos e projetos de melhorias na comunicação apontam na mesma direção da afirmação de Brum (2017) sobre os efeitos de ações de *Endomarketing*, de que “não há dúvidas de que pessoas que se sentem felizes com o seu trabalho, produzem mais e de maneira mais efetiva”

Percebeu-se ainda que a maioria das empresas, ainda que sem o devido conhecimento, aplica inúmeros recursos persuasivos em suas comunicações com colaboradores, de forma verbal e não-verbal. Essa prática, ainda que de forma

rudimentar, remete aos princípios da Retórica de Aristóteles (Discurso Deliberativo) e de Vieses Cognitivos, que é amplamente usada em estratégias de *Endomarketing*, preconizadas por todos os autores desse tema citados nesta pesquisa.

Baseado nessas percepções e nos pontos de melhoria observados nas entrevistas, o trabalho apresenta em seu capítulo 2.4.5, uma sugestão de um plano de *Endomarketing* para auxiliar as ações de Comunicação Interna das empresas com recursos simples e ações práticas, como um Calendário Editorial e uma Matriz Temática, recursos usados na prática pela empresa do pesquisador.

A escolha dos canais de CI, por parte de todas as empresas entrevistadas, vai ao encontro dos princípios da Teoria de Usos e Gratificações e da obra de McLuhan (1964), no qual a escolha dos meios precisa basear-se nos costumes, hábitos e no contexto pessoal dos receptores da mensagem.

Da mesma forma, foi percebido que, quando as empresas passam a mensagem de que se importam com o que os colaboradores pensam e com a melhoria de seus ambientes de trabalho, o engajamento e o empenho na produtividade também têm suas melhorias percebidas pelos gestores. É, nessa diferença entre o desempenho real e o desejado dos colaboradores, que Costa (2014) descreveu a curva de área de atuação das ações de *Endomarketing*, afirmando que esta estratégia obtém êxito na redução de grande parte dos comportamentos descritos nesta pesquisa como presenteísta.

Considerando os elementos até aqui discorridos, a pesquisa mostra fortes indícios de que:

- A prática da Comunicação Interna nas empresas de forma correta, transparente e recorrente, possui influência no combate ao Presenteísmo.
- Das ações descritas pelos gestores entrevistados que mostram ações de CI realizadas por suas empresas, as que dão maior percepção de efetividade no comportamento presenteísta são as que possuem características de ações de *Endomarketing*, como por exemplo, fazer o colaborador entender que está em um ótimo lugar para se trabalhar. As que buscam entregar apenas informações sobre a empresa, são vistas pelos mesmos, “como apenas uma rotina e uma obrigação” (P 03).
- MPEs podem aplicar boas estratégias de Comunicação Interna fazendo uso de aplicativos de mensagens (como *WhatsApp*), redes sociais, *e-mails*, murais,



cartazes e, acima de tudo, com o diálogo constante entre gestores e colaboradores, de forma coletiva e individual. Todos estes recursos são de conhecimento popular (não demandam treinamentos específicos) e são gratuitos ou de custo muito baixo.

- Nas entrevistas, percebeu-se que de uma forma ou de outra, todas as empresas realizam algum tipo de CI buscando criar canais de diálogo entre a organização e seu público interno (OCHÔA, 2014). Porém a existência de ações de *Endomarketing*, que buscam promover a imagem da empresa para estes colaboradores por meio de técnicas de *marketing*, considerando-os como clientes, apesar de terem sido percebidas em todas as empresas, são feitas de forma consciente apenas em parte delas.

- De todos os entrevistados, percebeu-se que uma das principais bases do *Endomarketing*, que é a Pesquisa de Clima Organizacional e diagnóstico, é executada apenas pelas médias e grandes empresas. Contudo, as Micro e Pequenas fazem algo muito parecido nas “conversas do cafezinho” (termo usado por quase todas elas), porém, sem registro nem relato comparativo para gerar o diagnóstico, como por exemplo, o evento “Café com o Presidente” citado por P-01.

- Baseado nas declarações dos gestores, percebe-se que, das estratégias de *Endomarketing* elencadas neste trabalho e dos canais mais utilizados pelas empresas para entregar a mensagem ao seu público interno, as técnicas de *Endomarketing*, que possuem maior potencial de efetividade nas MPEs, são :i) O Senso de trabalho valorizado, ou seja, saber o propósito e o resultado do seu trabalho para a empresa; ii) O reconhecimento por conquistas, que são metas batidas ou tempo de casa por exemplo; iii) Uso do Viés Cognitivo *Priming*, na mobília, nos equipamentos e na decoração das instalações da empresa, seja nos postos de trabalho ou locais de lazer; iv) A criação de instruções de trabalho mais claras e mostrando os impactos na produtividade e no bem-estar do colaborador que cumpre as regras e instruções; v) Compartilhamento de ações da empresa no mercado e das suas conquistas, mostrando ser estas, de todos; vi) A criação de programas de premiações, por meio de jogos ligados às rotinas de trabalhos, conhecido como Gamification; vii) Promoção do desenvolvimento de novas competências com financiamento de pequenos cursos *online* de baixo custo ou mesmo a criação de cursos internos, feitos por colaboradores que dominem algum conhecimento específico.

Para ser efetiva, a Comunicação Interna precisa entregar, além de informações sobre a empresa, informações sobre como os colaboradores podem desempenhar suas funções com excelência e sobre a importância de suas funções para sua empresa. Para ser considerada como *Endomarketing*, a CI precisa enxergar o público interno como cliente interno, empenhando os mesmos esforços de *marketing* que emprega para seu público externo.

A Comunicação Interna precisa fazer uso do *Endomarketing* para expressar sua preocupação com aspectos de bem-estar de seus colaboradores, por meio do ambiente de trabalho, na decoração, nos equipamentos, na ergonomia e na satisfação individual e coletiva;

Nas entrevistas, são identificados diversos indícios do comportamento presenteísta, tanto nos colaboradores quanto nos gestores. Porém, apesar de a totalidade dos gestores entrevistados afirmar agir tão logo percebam o comportamento presenteísta em seus colaboradores, a mesma totalidade assume ter, por vezes, o mesmo tipo de comportamento em suas próprias rotinas, mas, em seus casos, justificam alegando ser algo inevitável ao empreendedor brasileiro.

Os resultados obtidos com o presente estudo têm potencial para algumas aplicações práticas, de interesse para a gestão das MPEs. Os estudos apresentados trazem orientação sobre como as MPEs podem desenvolver seus processos de Comunicação Interna, fator importante para aumentar a integração interna. Foram também apresentadas ferramentas para mapeamento da percepção de seu público interno em relação à efetividade da Comunicação Interna, aumentando o engajamento e fortalecendo o combate ao Presenteísmo.

## **5.1 Estudos futuros**

Para estudos futuros, esta pesquisa propõe o desenvolvimento de trabalhos sobre planos avançados de CI voltados às MPEs, considerando as ferramentas e canais descritos aqui. Além disso, os capítulos que aqui discorreram sobre as Teorias da Comunicação e sobre os Vieses Cognitivos, fornecem base sólida para a criação de trabalhos que tracem linhas de criação de métodos de redação com

maior poder de persuasão e, ainda, de baixo custo, buscando maior engajamento entre colaboradores.

Em sequência dessa ideia, há o público interno indireto, composto por fornecedores, parceiros, terceirizados e familiares, que também merecem trabalhos dedicados à criação de métodos mais efetivos de Comunicação Interna uma vez que eles também impactam nos resultados das empresas.

Por fim, em razão da percepção obtida nas entrevistas sobre o comportamento do perfil dos profissionais de TI (Tecnologia da Informação), recomenda-se estudos sobre a incidência do Presenteísmo neste perfil de profissional, conhecido por ser um profissional sem carga horária definida, porém, geralmente responsável por ter que atingir metas que exigem esforços muito além da normal ou grande ambição em trabalhar cada vez mais em decorrência das remunerações baseadas em produção. A recomendação também se dá pelo fato de, na pesquisa, terem sido encontrados diversos trabalhos sobre Presenteísmo em trabalhadores da área de saúde, mas muito poucos em trabalhadores dessa área tecnológica, que inclui funcionários de gigantes como Google, Mercado Livre, Apple, Microsoft, entre outras.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, G.A.; BURGARDT, B.F. A presença ausente: Reflexões sobre o Presenteísmo nas organizações de serviço público. **Desafios**: Revista Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins, Tocantins, ano 2018, v. 5, n. 3, p. 79-84, DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/uft.2359-3652.2018v5n3p79>, 2018.
- AHMED, P. K. & RAFIQ, M. **Internal marketing: tools and concepts for customer-focused management**. 1–299. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>, 2008
- AKDENIZ, M. B., GONZALEZ-PADRON, T., & CALANTONE, R. J. **An integrated marketing capability benchmarking approach to dealer performance through parametric and nonparametric analyses**. *Industrial Marketing Management*, 39, 150–160. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman>, 2010.
- AMBLER, T. & BARROW, S. The employer brand. **Journal of Brand Management**, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm>, 1996.
- ARISTÓTELES (384-322 a.C.), **A Retórica** (livro eletrônico): tradução, textos adicionais e notas Edson Bini. São Paulo: Edipro, 2019. 113 p. ISBN 978-85-7283-746-0. E-book.
- AVANZI, D. et al . Uso de vieses cognitivos em ativações de merchandising e o efeito nas vendas nos supermercados. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo , v. 60, n. 4, p. 262-272, Agosto. 2020 . disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902020000400262&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902020000400262&lng=en&nrm=iso)>. acessado em 07 Mar. 2021. Epub Aug 17, 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020200403>.
- AVILA, F. e BIANCHI, A. (Orgs.)(2015). **Guia de Economia Comportamental e Experimental**. São Paulo. [EconomiaComportamental.org](http://EconomiaComportamental.org). Disponível em [www.economiacomportamental.org](http://www.economiacomportamental.org). Licença: Creative Commons Attribution CC-BY-NC – ND 4.0.
- AVILA, M. G., & FARIAS, P. F. de. (2013). A heurística do afeto e o conceito de “avaliabilidade”: experimentos no contexto brasileiro. **Revista Brasileira de Marketing**, – REMark, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 29-48, abr./jun. 2013. <https://doi.org/10.5585/remark.v12i2.2487>
- BARCAUI, A.B. (org.). **Fundamentos técnicos da administração**. 1. ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2017. ISBN 978-85-396-1186-7.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**: conceitos e casos - casos brasileiros. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 408 p. ISBN 978-85-7605-925-7.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**: Tradução Luís Antero Reto, Augusto. 1 de 2011. ed. rev. e aum. São Paulo: Edições 70, 2011. 281 p. ISBN 978-85-62938-04-7.

BEKIN, S.F. **Conversando sobre *Endomarketing***: uma série de entrevistas com Saul Faingaus Bekin. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1995. 150 p. ISBN 95-0296.

BARRETO, A. V. R.; SANTOS, A. W.; FILHO, A. S.G. **4.0 Industry: understanding the impact of technological changes of the fourth industrial revolution on competitiveness in sandal factories of Cariri Region.** *Revista Brasileira de Administração Científica*, [s. l.], v. 10, ed. 1, p. 31-42, 2019. DOI 10.6008/CBPC2179-684X.2019.001.0003. Disponível em: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=f89c748c-982a-4fee-b640-64fdb1a8063%40sessionmgr102>. Acesso em: 2 fev. 2021.

BEKIN, S.F. ***Endomarketing*: como praticá-lo com sucesso**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 186 p. ISBN 03-4635.

BIERLA, I.; HUVER, B.; RICHARD, S. New evidence on absenteeism and presenteeism. *International Journal of Human Resource Management*, [s. l.], n. 7, ed. 24, p. 1536-1550, 2013. DOI 10.1080/09585192.2012.722120. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2012.722120>. Acesso em: 10 mar. 2020.

BIRK, K.; GOMES, L. S. **Endomarketing: como diferencial Competitivo. Contribuciones a la Economía**, Bagé/RS, 2017.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO (Brasil). BNDES. **Classificação de porte de empresas (clientes)**. In: **Classificação de porte de empresas (clientes)**. Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>. Acesso em: 11 nov. 2020.

BORTOLUZZI, F. R.; GENARI, D.; MACKE, J. **A Obsolescência do Capital Humano nas Empresas de Tecnologia da Informação: Um Estudo Na Associação Internetsul.** *Revista Alcance*, Caxias do Sul/RS, v. 24, ed. 4, p. 513-534, 2017. DOI [https://doi.org/10.14210/alcance.v24n4\(Out/Dez\).p513-534](https://doi.org/10.14210/alcance.v24n4(Out/Dez).p513-534). Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/10499/pdf>. Acesso em: 20 out. 2020.

BRUM, A. M. ***Endomarketing* de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. 1ª ed. São Paulo: Integrare Editora, 2010. 255 p. ISBN 978-85-99362-48-8.

BRUM, A. M. ***Endomarketing* estratégico: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores**. 1ª ed. São Paulo: Integrare Editora, 2017. 269 p. ISBN 978-85-8211-083-6.

CAMARGO, M. L. Presenteísmo: Denúncia do Mal-Estar nos Contextos Organizacionais de Trabalho e de Riscos à Saúde do Trabalhador. *Revista Laborativa*, Bauru/SP, v. 6, ed. 1, p. 125-146, 2017. Disponível em: <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>. Acesso em: 9 nov. 2020.

CAMATTI, T. B. **Mapeamento como Estratégia de Construção da Comunicação Organizacional. GT Abracorp 2: Processos, Políticas e Estratégias de Comunicação Organizacional**, Caxias do Sul/RS, p. 1-14, 2011.

CARVALHO, V. de. **As 25 leis do Endomarketing**. [S. l.], 2007. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/EndoEngagement/ebook-Endomarketing-inteligente-criativo-2007-20425954>. Acesso em: 18 maio 2020.

CECCONELLO, I; MACHADO, V. D. C.; MILAN, G. S. As Dimensões dos Produtos Inteligentes: um Estudo Exploratório a Partir da Percepção dos Usuários de *Smartphones*. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, [s. l.], v. 17, n. 3, p. 03-33, 2020. DOI <https://doi.org/10.25112/rgd.v17i3.1775>. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1775>. Acesso em: 17 dez. 2020.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994. 176 p. ISBN 85-7303-015-1.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. Barueri/SP: Editora Manole, 2014. ISBN 8520437613.

COSTA, D. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2014. 144 p. ISBN 978-85-8318-034-0.

COSTA, M. F.; OLIVEIRA, B. M. Comunicação Interna e relações interpessoais no desenvolvimento organizacional: o caso de uma agência bancária. **Revista Ciências Administrativas**, [s. l.], v. 16, ed. 2, p. 403-415, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p. ISBN 978-85-363-2300-8.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação Interna e cultura organizacional**. 2ª ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012. 162 p. ISBN 978-85-98205-83-0. *E-book*.

DAMÁSIO, A. R. **O Erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. 3ª ed. São Paulo: Companhia das letras, 2012. 259 p. ISBN 978-85-359-2200-4.

DE SORDI, J.O. **Elaboração de pesquisa científica: seleção, leitura e redação**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2013. 139 p. ISBN 978-85-02-21032-5.

DE SORDI, J.O. **Desenvolvimento de projeto de pesquisa**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2017. 170 p. ISBN 978-85-4721495-1.

DEW, K.; FEEFE, V.; SMALL, K. "Choosing" to work when sick: workplace presenteeism. **Social Science & Medicine**, New Zeland, v. 60, ed. 10, p. 2273-2282, 2005. DOI [10.1016/j.socscimed.2004.10.022](https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.10.022). Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0277953604005271>. Acesso em: 12 out. 2020.

DRUCKER, P. F. **As fronteiras da administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 347 p. ISBN 978-85-352-5224-8.

FERNANDES, W. L. C.; BRUM, S. A. **Comunicação organizacional e Endomarketing como ferramenta motivacional em uma universidade pública: o caso Valoriza UFPR**. **ECCOM**, Paraná, v. 10, ed. 20, p. 35-48, 2019.

FERRAZ, F.; HECKSHER, S.; CARVALHO, E. Presenteísmo: As perdas diárias e silenciosas. **XII Congresso Nacional de excelência em gestão & III Inovarse: Responsabilidade Social Aplicada**, [s. l.], 2016.

FERREIRA, R. M. C. Exposição da Audiência aos Meios: avanços da abordagem de Usos e Gratificações. **Revista FAMECOS**, v. 23, n. 1, p. ID20832, 10 nov. 2015.

FERREIRA, R. M. C. Estudos da exposição às mensagens publicitárias: usos e gratificações. **Revista FAMECOS**, v. 25, n. 1, p. ID26901, 2 jan. 2018.

FONSECA, V. R. **Atividade física, Absenteísmo e demanda por atendimento à saúde de funcionários de indústria automobilística de São Caetano do Sul**. Orientador: Prof. Dr. Moacyr Roberto Cuce Nobre. 2009. 154 f. Tese (Doutor em Ciências - Área de concentração: Cardiologia) - Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

FREIRE, D. A. L. **Análise do Potencial de Crescimento das Micro e Pequenas Empresas (MPes) Brasileiras**. **Revista da Micro e pequena empresa: FACCAMP**, Campo Limpo Paulista, v. 10, 1ª ed., p. 12-28, 2016. Disponível em: [www.faccamp.br/revistampe](http://www.faccamp.br/revistampe). Acesso em: 2 set. 2020.

GIOVANNA, G.; BORGES, M. K.; BORGES, R. S.; SILVEIRA, M. A. **Métricas do Presenteísmo e suas relações com a cooperação: uma evidência empírica**. **RAM: Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 20, ed. 2, 2019. DOI <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg190107>. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712019000200306&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712019000200306&lng=en&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 8 out. 2020.

GARRIDO, G.; MENDONÇA, A. V.; LOPES, K. M. O.; SILVEIRA, M. A. **Presenteísmo: causas e consequências de um mal subterrâneo**. **RCA Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, v. 19, ed. 48, p. 54-67, 2017. DOI 10.5007/2175-8077.2017v19n48p54. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2017v19n48p54>. Acesso em: 16 nov. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1989. ISBN 85-224-0489-5.

HEMP, P. **Presenteeism: At work - But out of it**. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 82, ed. 10, p. 49-58, 2004.

INKOTTE, A. L. **Endomarketing**: Elementos para a Construção de um Marco. Orientador: Cardoso, O. R. 2000. 144 f. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <http://Endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/publicacao-tese-alexandre-luz-inkotte.pdf>. Acesso em: 11 maio 2020.

JESUS, M. S. *et al.* A Comunicação Interna em uma empresa prestadora de serviços de saúde e sua influência no comportamento organizacional. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, [s. l.], v. 7, ed. 3, p. 63-82, 2019. DOI 10.18226/23190639.v7n3.03. Disponível em: <http://www.uces.br/etc/revistas/index.php/RBGI/index> DOI: 10.18226/23190639.v7n3.03. Acesso em: 13 ago. 2020.

KAHNEMANN, D. **Rápido e devagar: Duas formas de pensar**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. 608 p. ISBN 978-85-390-0383-9.

KAHNEMAN, D.; SLOVIC, P.; TVERSKY, A. **Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases**. **Journal of the American Statistical Association**, [s. l.], v. 79, ed. 385, p. 223-224, 1984. Disponível em: URL: <http://www.jstor.org/stable/2288362>. Acesso em: 10 set. 2019.

KATZ, E.; BLUMLER, J. G.; GUREVITCH, M. **The Uses of Mass Communications: Uses and Gratifications Research**. **Public Opinion Quarterly**, [s. l.], v. 37, ed. 4, p. 509-523, 1974. DOI <https://doi.org/10.1086/268109>. Disponível em: <https://academic.oup.com/poq/article/37/4/509/1816598>. Acesso em: 12 out. 2020.

KOOPMAN, C. *et al.* **Stanford Presenteeism Scale**: Health status and employee productivity. **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, [s. l.], v. 44, ed. 1, p. 14-20, 2002. DOI <https://doi.org/10.1097/00043764-200201000-00004>. Disponível em: [https://journals.lww.com/joem/Abstract/2002/01000/Stanford\\_Presenteeism\\_Scale\\_Health\\_Status\\_and.4.aspx](https://journals.lww.com/joem/Abstract/2002/01000/Stanford_Presenteeism_Scale_Health_Status_and.4.aspx). Acesso em: 11 jan. 2021.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. rev. atual. e aum. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p. ISBN 85-87918-01-x.

KOTLER, P. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. São Paulo: GEN Atlas, 2003. 256 p. ISBN 8535211659.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 624 p. ISBN 978-85-7605-123-7.

LANA, C. P. **Marketing na prática**: conceitos e exemplos para atuar na área. São Paulo: Senac São Paulo, 2019. 152 p. ISBN 978-8539630080.

LEÃO, A. L. M. S.; NETO, A. F. S.; FONSÊCA, F. R. B.; MELLO, S. C. B. **Marketing Interno e a Formação de Sujeitos Reflexivos**. **Revista Organizações em Contexto**, [s. l.], ano 6, v. 6, n. 11, p. 67-85, 2010. DOI 10.15603/1982-8756/roc.v6n11p67-85. Disponível em:



<http://www.bibliotekevirtual.org/index.php/2013-02-07-03-02-35/2013-02-07-03-03-11/678-roc/v06n11/6223-marketing-interno-e-a-formacao-de-sujeitos-reflexivos.html>. Acesso em: 21 jan. 2021.

LEVITT, T. Marketing Myopia. **Journal of Library Administration**, [s. l.], v. 4, ed. 4, p. 59-80, 1984. DOI [https://doi.org/10.1300/J111V04N04\\_07](https://doi.org/10.1300/J111V04N04_07). Disponível em: <https://www.tandfonline.com/toc/wjla20/current>. Acesso em: 10 ago. 2020.

LIMA, M. D. C.; ABBUD, M. E. O. P. **Comunicação Organizacional: Histórico, Conceitos e Dimensões**. Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação: XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte, Manaus, p. 1-15, 2015. Disponível em: <https://www.portalintercom.org.br/anais/norte2015/resumos/R44-0415-1.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2020.

MASLOW, A. H. A. **Motivation and Personality**. Nova York: Harper, 1970.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: Metodologia, Planejamento, Execução e Análise. 7. ed. atual. [S. l.]: GEN Atlas, 2001. 504 p. ISBN 8535259643.

MCCARTHY, E. J. **Marketing Básico**: Volume I. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976. 651 p. ISBN 76-0070.

MCLUHAN, M. **Os Meios de Comunicação como Extensões do Homem**: Understanding Media. 1. ed. [S. l.]: Cultrix, 1964. 408 p. ISBN 978-8531602580.

MENDES, R. S. A. D. **Endomarketing como Ferramenta de Comunicação com o Público Interno**: Universidade Federal de Juíz de Fora. Juíz de Fora, 2004. Disponível em: <http://Endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/artigo-Endomarketing-como-ferramenta-de-comunicacao-com-o-publico-interno.pdf>. Acesso em: 3 ago. 2020.

MENDONÇA, S. A. T.; SANTOS, A. P. D. A; AZADINHO, L.Z. O Planejamento Estratégico como Ferramenta: um Estudo sobre a Eficiência das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras. **Administração de Empresas em Revista**, [s. l.], v. 16, ed. 17, p. 50-68, 2017.

MENEZES, F. S.; XAVIER, A. A. P. Desenvolvimento, validação e confiabilidade de um instrumento rápido para a avaliação da produtividade de trabalhadores durante uma jornada de trabalho (IAPT). **RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios - FECAP**, São Paulo, ano 2018, v. 20, n. 2, p. 232-247, 25 out. 2017. DOI 10.7819/rbgn.v20i2.3764. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/3764/pdf>. Acesso em: 15 dez. 2020.

MENEZES, G. B. **Teorias da Comunicação: Correntes de pensamento e metodologia de ensino**: Usos e Gratificações - Uma revisita à Teoria que deu um novo impulso aos estudos de recepção. São Paulo: Intercom, 2014. 551 p. ISBN 978-85-8208-060-3. E-book (551p.).

MOURÃO, R. A. M.; MIRANDA, S.; GONÇALVES, G. **A comunicação organizacional enquanto conceito e processo: percepções dos peritos**. *Comunicação Pública: Comunicação Interna Estratégica*, [s. l.], v. 13, ed. 25, p. 1-25, 2018. DOI <https://doi.org/10.4000/cp.2506>. Disponível em: <https://journals.openedition.org/cp/2506>. Acesso em: 14 dez. 2020.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D.; TEIXEIRA, A. N. Análises Qualitativas Nos Estudos Organizacionais: as Vantagens no Uso do Software Nvivo®. **Revista Alcance**, [s. l.], v. 23, ed. 4, p. 578-587, 2016. DOI [https://doi.org/10.14210/alcance.v23n4\(Out-Dez\).p578-587](https://doi.org/10.14210/alcance.v23n4(Out-Dez).p578-587). Disponível em: <https://siaiap32.univali.br//seer/index.php/ra/article/view/8982>. Acesso em: 18 dez. 2020.

OCHOA, C. G. **As diferenças entre Comunicação Interna e Endomarketing**. *Eccom*, [s. l.], v. 5, ed. 9, p. 107–118, 2014.

OLIVEIRA, A. A.; AQUINO, M. C.; SILVA, W. T. O *Endomarketing* como estratégia na gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações. **E3 : Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**, Funorte, v. 2, n. 1, p. 24-41, 2018.

OLIVEIRA, C. S.; NUNES, R. P.; FELIZOLA, M. P. M. A discussão do conceito de Endomarketing e a sua aplicabilidade na esfera da comunicação organizacional. **XII Congresso de Ciências Da Comunicação Na Região Nordeste**, [s. l.], v. 31, ed. 2, p. 1-13, 2010.

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, C. F. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Editora Paulus, 2007.

PALMGREEN, Philip, WENNER, Lawrence, ROSENGREN, E. **Uses Gratifications Research: the past ten years**. In: ROSEGREN, E.; WENNER, L. e PALMGREEN, P. (Eds.). *Media Gratifications Research*. Beverly Hills: Sage Publications, p. 11-37, 1985.

PASCHOAL, A. **Endomarketing: cliente interno o coração das organizações**. [S. l.]: Socialbase, 2019. Disponível em: [www.socialbase.com.br](http://www.socialbase.com.br). Acesso em: 13 abr. 2020.

PASCHOALIN, Heloisa Campos; GRIEP, Rosane Harter; LISBOA, Márcia Tereza Luz and MELLO, Diana Corrêa Bandeira de. **Adaptação transcultural e validação para o português brasileiro do *Stanford Presenteeism Scale* para avaliação do Presenteísmo**. *Rev. Latino-Am. Enfermagem* [online]. 2013, vol.21, n.1, pp.388-395. ISSN 1518-8345. <https://doi.org/10.1590/S0104-11692013000100014>.

PEÑALOZA, V.; FIGUEIREDO, F. C. Fatores que influenciam a estrutura de capital em micro e pequenas empresas. **Pretexto 2011**, Belo Horizonte, v. 12, ed. 1, p. 9-28, 2009.

PEREIRA, F. **Consciência digital: o segredo por trás das forças manipuladoras da**

inteligência artificial e do mundo digital. 1. ed. São Paulo: Editora Caroli, 2018. 192 p. ISBN 859437710X.

PEREIRA, N. de P. (2018). **Comunicação Interna na Era Digital: o caso da McDonald's e o Dia Internacional da Mulher** Internal communication in the Digital Age: the case of McDonald's and International Women's Day. *Comunicação Pública*, 13(Vol.13 nº 25), 1–29. <https://doi.org/10.4000/cp.2954>

PIERCY, N., & MORGAN, N. (1990). **Internal Marketing: Making Marketing Happen.** *Marketing Intelligence & Planning*, 8(1), 4–6. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001069>

PINTO, M. L. M.; FILHO, G. S. R. Lideranças intermediárias no processo de implantação de *Endomarketing*. **Revista Pensamento Contemporâneo**, Rio de Janeiro, v. 1, ed. 1, p. 35-52, 2007.

PIROLLA, C. M.; LIMA, I. A.; RASOTO, V. I. **Pesquisa de clima organizacional como subsídio para melhoria da gestão das organizações.** *Book of Proceedings: Tourism and Management Studies International Conference Algarve*, ESGHT-University of the Algarve, Portugal, v. 2, p. 429-450, 2012.

PLATTS, L. G., SEDDIGH, A., BERNTSON, E., & WESTERLUND, H. (2020). **Sickness absence and sickness presence in relation to office type: An observational study of employer-recorded and self-reported data from Sweden.** *PLoS ONE*, 15(4), 1–14. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231934>

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA CASA CIVIL. **LEI COMPLEMENTAR nº 155, de 14 de dezembro de 2006.** Mensagem de veto Partes promulgadas pelo Congresso Nacional Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, para reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes pelo Simples Nacional; altera as Leis nos 9.613, de 3 de março de 1998, 12.512, de 14 de outubro de 2011, e 7.998, de 11 de janeiro de 1990; e revoga dispositivo da Lei no 8.212, de 24 de julho de 1991. [S. l.], 27 out. 2016. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp155.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp155.htm). Acesso em: 9 nov. 2020.

QUEIROZ, F. L. V.; CORREIA, A. M. M.; OLIVEIRA, R. M. A.; SILVA, A. M.; SOUSA, J. P. Qualidade de vida no trabalho (GVT): Estudo comparativo em três campi de uma instituição federal de ensino no Rio Grande do Norte/RN. **Revista de Administração da UNIMEP**, [s. l.], v. 17, ed. 1, 2019. Disponível em: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/1129> Resumo. Acesso em: 10 ago. 2020.

REIS, T. A., BRUGNEROTTO, T. DOS R., SEVILHA, I. C., CREMONEZI, G. O. G., & OSWALDO, Y. C. (2018). *Endomarketing, Liderança e Comunicação: Reflexos na Organização.* **Revista Brasileira de Marketing**, 17(01), 128–138. <https://doi.org/10.5585/remark.v17i1.3773>

TAVARES, R. S. C.; KAMIMURA, Q. P. Gestão em saúde corporativa: absenteísmo e presenteísmo. **The 4th International Congress on University: Industry**

Cooperation, ISBN 978-85-62326-96-7, Taubaté/SP, 2012.

RIBEIRO, D. P., & OLIVEIRA, U. R. (2016). Fatores críticos de sucesso em uma pequena empresa. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 7(3), 139–153. <https://doi.org/10.6008/spc2179-684x.2016.003.0010>

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012. v. 334. ISBN 978-85-224-2111-4.

CIFUENTES, F. R.; SALINERO, S. F.; MORIANO, J.A.; TOPA, G. *Presenteeism, Overcommitment, Workplace Bullying, and Job Satisfaction: A Moderated Mediation Relationship*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Madri/Espanha, v. 17, ed. 22, 2020. DOI 10.3390/ijerph17228616. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/22/8616>. Acesso em: 28 jan. 2021.

ROJAS, E. J. M. *Presenteismo Y Aspectos Socioeconómicos En Médicos De Un Hospital Psiquiátrico*. *Revista de La Facultad de Medicina Humana*, Peru, v. 19, ed. 4, p. 22-30, 2019. DOI 10.25176/RFMH.v19i4.2340. Disponível em: <https://doi.org/10.25176/rfmh.v19i4.2340>. Acesso em: 10 nov. 2020.

ROPELATO, A. C. **Plano de endomarketing JCI Brasil**. Orientador: Ivan Marcos Krüger. 2011. 90 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO ITAJAÍ - UNIDAVI, Taió/Itajaí, 2011.

RÜDIGER, F. **As teorias da comunicação**. Porto Alegre: Penso, 2011. 152 p. ISBN 978-85-63899-00-2.

SANTOS, A. C. S. *Endomarketing como estratégia motivacional para a responsabilidade social*. *Revista de Administração de Roraima-RARR*, Roraima, v. 3, ed. 2, p. 140-155, 2013. DOI 10.18227/rarr.v3i2.1562. Disponível em: [www.revista.ufrb.br/index.php/adminrr](http://www.revista.ufrb.br/index.php/adminrr). Acesso em: 3 ago. 2020.

SEBRAE - (Brasília). **Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte**. [S. l.: s. n.], 2018. ISBN 8869761061. Disponível em: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br). Acesso em: 9 set. 2020.

SEBRAE - (Brasília). Observatório MPE Global: Global Entrepreneurship Monitor (GEM) O. *In: Observatório MPE Global: Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*. [S. l.]: Biblioteca SEBRAE, 2020. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/3f3787b4e63cbf09645e12b844cef744/\\$File/19694.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3f3787b4e63cbf09645e12b844cef744/$File/19694.pdf). Acesso em: 20 out. 2020.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007. 304 p. ISBN 978-85-249-1311-2.

SEVERO, E. A.; KEMMERICH, E.; GUIMARÃES, J. C. F.; CORREIO, R. P. R. O endomarketing e a satisfação no trabalho em uma instituição de ensino superior. *Revista de Administração de Roraima - RARR*, Roraima, v. 9, ed. 1, p.

116-134, 2019. DOI 10.18227/2237-8057rarr.v9i1.5070. Disponível em: <https://revista.ufrr.br/index.php/adminrr/>. Acesso em: 20 out. 2020.

SHIMABUKU, R. H. **Presenteísmo à luz do modelo demanda-controle**: um estudo moderacional. Orientador: Mendonça, Helenides. 2016. Dissertação (Programa de Pós-Graduação STRICTO SENSU em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiás, 2016. Disponível em: <http://tede2.pucgoias.edu.br:8080/handle/tede/3476>. Acesso em: 7 dez. 2020.

SILLS, P. Cognitive biases in ethical decision-making. **Journal of Family Office Investment**, [s. l.], v. 9, ed. 1, 2020.

SILVA, B. M. D. C. C.; ZANATTA, A. B.; DE LUCCA, S. R. **Prevalência do presenteísmo em trabalhadores de uma indústria**. **Revista brasileira de medicina do trabalho**, [s. l.], v. 15, ed. 3, p. 236-243, 2017. DOI 10.5327/Z1679443520170011. Disponível em: <http://www.rbmt.org.br/details/254/pt-BR/prevalencia-do-presenteismo-em-trabalhadores-de-uma-industria>. Acesso em: 11 jan. 2021.

SILVA, A. M. **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): uma avaliação em uma concessionária de energia elétrica na cidade de Mossoró/RN**, Brasil. *Exacta*, 15(3), 527–540, 2017. <https://doi.org/10.5585/exactaep.v15n3.6887>

SLOVIC, P.; FINUCANE, M. L.; PETERS, E; MACGREGOR, D. G. *The affect heuristic*. **European Journal of Operational Research**, [s. l.], v. 177, ed. 3, p. 1333-1352, 2007. DOI 10.1016/j.ejor.2005.04.006. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0377221705003577?via%3Di> hub. Acesso em: 18 jan. 2021.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 398 p. ISBN 978-85-7605-099-5.

TEIXEIRA, L. **Comunicação na empresa**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. 196 p. ISBN 987-85-225-0598-2.

TEIXEIRA, M. A. M.; MALAGOLLI, G. A. O papel da motivação na satisfação dos funcionários e no alcance dos objetivos empresariais. **Revista Interface Tecnológica**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 692-701, 2019. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/616>. Acesso em: 19 mar. 2021.

NETO, M. T. R.; LUANA, C. F. S.; FERREIRA, C. A. A. **Influence of Internal Communication on the Organizations' Performance**: Proposition of Model. **Future Studies Research Journal**: Fia Business School Journal, São Paulo, v. 10, ed. 2, p. 03-27, 2018. DOI 10.24023. Disponível em: <http://orcid.org/0000-0002->. Acesso em: 11 jan. 2021.

TIMOSSI, L.; PEDRODO, B.; PILATTI, L. A.; DE FRANCISCO, A. C. Adaptação do modelo de Walton para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista da Educação Física UEM**, Maringá, v. 20, ed. 3, p. 395-405, 2009. DOI 10.4025/reveducfis.v20i3.5780 ADAPTAÇÃO. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/251067169\\_Adaptacao\\_do\\_modelo\\_de\\_Walton\\_para\\_avaliacao\\_da\\_Qualidade\\_de\\_Vida\\_no\\_Trabalho](https://www.researchgate.net/publication/251067169_Adaptacao_do_modelo_de_Walton_para_avaliacao_da_Qualidade_de_Vida_no_Trabalho). Acesso em: 24 set. 2020.

TOURISH, D; HARGIE, C. ***Internal communication: key steps in evaluating and improving performance. Corporate Communications: An International Journal***, [s. l.], v. 1, ed. 3, p. 11-16, 1996. DOI <https://doi.org/10.1108/eb059593>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb059593/full/html>. Acesso em: 17 dez. 2019.

MEDRANO, J. A. V. **Comunicação organizacional integrada: alicerce intrínseco da economia de comunhão**. Orientador: Kunsch, M. M. K. 2007. 265 f. Tese (Doutor em Ciências da Comunicação) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

WELS, J. C.; RAPOSO, A. **O papel da comunicação interna nos processos de mudança em organizações multinacionais**. **Comunicação pública**, [s. l.], v. 13, ed. 25, p. 1-18, 2018. DOI [doi.org/10.4000/cp.2430](https://doi.org/10.4000/cp.2430). Disponível em: <https://journals.openedition.org/cp/2430>. Acesso em: 20 jul. 2020.

**APÊNDICE A - REGISTRO DE PATENTE DO TERMO *ENDOMARKETING* FEITO POR SAUL FAINGAUS BEKIN**

 **REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL**  
Ministério da Indústria e do Comércio  
Secretaria de Tecnologia Industrial  
Instituto Nacional da Propriedade Industrial

---

**Certificado de Registro de Marca N.º 815990995**

**"ENDOMARKETING"**

O **Instituto Nacional da Propriedade Industrial**, para garantia da propriedade e do uso exclusivo, certifica que, nos termos das normas legais e regulamentares em vigor, efetuou o registro acima reproduzido, com prazo de validade de 10 (dez) anos, a partir desta data, mediante as seguintes características e condições:

Especificação dos Produtos/Serviços: **SERVIÇOS DE AGENCIAMENTO, TREINAMENTO E FORNECIMENTO DE MÃO-DE-OBRA EM GERAL; SERVIÇOS DE ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS.**

Classe-Produtos/Serviços: **40.25 e 40.32**

Observações: **MARCA NOMINATIVA**

Depósito no Brasil: Número **815990995** Data **20.02.91**

Prioridade Unionista: País \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_\_

Titular: **S BEKIN & CONSULTORES ASSOCIADOS LTDA. ME**

CGC/CPF/N.º INPI: **56828890000189**

Rio de Janeiro, **02 DE JANEIRO DE 1995.**

  
Diretor de Marcas

**APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO E PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA ACADÊMICA**

Eu, \_\_\_\_\_, portador(a) da RG nº. e atualmente \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ cargo de: \_\_\_\_\_ na empresa \_\_\_\_\_ concordo em participar da pesquisa da dissertação a ser apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração de MPEs da Faculdade UNIFACCAMP do mestrando André Luíz Logello de Lima.

A pesquisa será realizada por meio de um questionário com perguntas abertas e fechadas e pretende analisar o “Uso da Comunicação Interna e *Endomarketing* no combate ao Presenteísmo nas MPEs (Micro e Pequenas Empresas”.

Declaro ter ciência de que esta pesquisa é exclusiva para uso em fins acadêmicos que aceito participar por minha própria vontade, sem receber qualquer influência no momento de apresentar minha opinião em relação ao tema da pesquisa ou benefício em estar participando, estando ciente de que meu nome e o da empresa em que trabalho serão citados na pesquisa.

Cientes:

\_\_\_\_\_  
André Luíz Logello de Lima (Mestrando – RA M-10037)

\_\_\_\_\_  
Respondente:



## APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA

O questionário foi aplicado em entrevistas com gestores de empresas, de áreas ligadas à direção, comunicação ou gestão de pessoas.

Abaixo de cada questão, segue a referência teórica usada para justificar sua importância na resposta ao problema de pesquisa.

De 1 a 4 – Identificação e qualificação do respondente

De 5 a 9 – Identificação de comportamento presenteísta

De 10 a 19 – Identificação da existência e qualidade do programa de Comunicação Interna

20 – Identificação dos canais utilizados pela empresa para Comunicação Interna

1. Nome
2. Cargo
3. Tempo de empresa
4. Colaboradores da empresa:
  - De 1 a 5
  - Até 50
  - Até 100
  - Até 500
  - acima de 1000
5. Você sabe informar o porte de sua empresa (ou em que trabalha)?
  - Microempresa (receita bruta de até a R\$ 360 mil)
  - Pequena (receita bruta de R\$ 360 mil a R\$ 4,8 milhões)
  - Média (receita bruta de R\$ 4,8 milhões a R\$ 300 milhões)
  - Grande empresa (receita bruta maior que R\$ 300 milhões)
  - Não sei ou não desejo informar

**Referência para a questão:** “O BNDES classifica seus clientes em função do porte, o que permite uma atuação adequada às características de cada segmento, através da oferta de linhas, programas e condições específicas. A classificação de porte é realizada conforme a Receita Operacional Bruta (ROB) das empresas ou conforme a renda anual de clientes pessoas físicas” (BNDES, 2021).

6. Quais são os canais de comunicação utilizados pela empresa? (pode marcar quantas desejar, exceto, para a opção “não comunica” que anula as demais)
  - Contato pessoal (verbal – boca a boca)
  - Reuniões
  - Murais ou Cartazes
  - Jornal interno
  - Cartas ou memorandos em papel
  - E-mail
  - Telefone (áudio)
  - SMS
  - WhatsApp, Telegram ou similar
  - Intranet (rede interna de computadores)
  - Redes Sociais
  - Site ou Blog
  - Outros

**Referência para a questão:** Quando o público interno não recebe o produto (no caso da Comunicação Interna, a informação), ele começa a fantasiar, criando suas próprias versões,

*espalhando-as pela empresa e causando uma série de mal-entendidos e ruídos. Afim de evitar que isto aconteça, a empresa precisa dos meios de distribuição deste mensagem, que são verdadeiros canais de comunicação com o público interno e da liderança (BRUM, 2017).*

7. A empresa em que você trabalha (ou que é proprietário(a)) possui um programa estruturado de Comunicação Interna? O que você sabe sobre ele?

**Referência para a questão:** *Em busca de melhores resultados para o negócio, as empresas, cada vez mais, investem em ações que promovam o estreitamento de relações e a motivação do público interno. Para estabelecer o relacionamento com os empregados as organizações instituem ações de Comunicação Interna ou de Endomarketing, consideradas estratégicas, com o objetivo de repassar e reforçar a missão, a visão e os valores da empresa (OCHOA, 2014).*

8. A empresa que você trabalha (ou que é proprietário(a)) possui profissional ou setor dedicado para a Comunicação Interna e (ou) Endomarketing, ainda que seja uma empresa terceirizada? Se possível, explique a função ou vínculo com a empresa deste profissional ou setor:

**Referência para a questão:** *muitos gerentes que relutam em realizar um exame sistemático de seus programas de Comunicação Interna, não têm certeza da relação entre tais programas e o desempenho organizacional geral mostram-se assustados com a perspectiva de desenvolver uma estratégia como parte de um programa de planejamento estratégico geral. Essa atitude hesitante reflete o sentimento generalizado entre muitos de que a agenda gerencial já está superlotada e ainda, um desejo por parte dos gerentes de não se sobrecarregar com questões que muitas vezes são consideradas por eles intangíveis demais para serem medidas, quanto mais aprimoradas, e que eles podem esperar que nunca afetem o desempenho dos resultados financeiros de qualquer maneira (TOURISH & HARGIE, 1996).*

9. As ações de Comunicação Interna entregam informações de interesse de todos os níveis hierárquicos da empresa como eventos, benefícios, notícias da empresa no mercado, elogios à performance de colaboradores e cumprimento de metas a todos os colaboradores? Se possível, cite exemplos destas ações:

**Referência para a questão:** *...trata-se de um instrumento de extrema importância para as organizações, pois com ele o colaborador pode fortalecer o relacionamento, compartilhar objetivos, sentir-se motivado e satisfeito com o seu ambiente de trabalho, para que ocorra o comprometimento no alcance de metas e objetivos organizacionais (SEVERO et al. 2020).*

10. Na sua percepção, a forma como a empresa em que trabalha se comunica com os colaboradores (você inclusive), gera motivação, engajamento, ânimo e comprometimento de todos com suas tarefas de trabalho e com o sucesso dela (a empresa), entendendo este sucesso, como sendo de todos? Cite um exemplo de uma ação que na sua opinião, foi engajadora:

**Referência para a questão:** *Fazer com que os funcionários percebam a extensão e a velocidade das transformações no ambiente organizacional é uma oportunidade preciosa para a melhoria desse processo de comunicação no mundo dos negócios (OLIVEIRA, 2010).*

11. Você poderia afirmar que tem mais conhecimento sobre a empresa em que trabalha e sobre o mercado em que ela atua, por meio do que ela lhe comunica oficialmente ou do que fica sabendo por fontes externas? Explique sua resposta:

**Referência para a questão:** *As organizações só se tornam viáveis quando possuem meios apropriados para adquirir informações a respeito de si mesmas e de seu ambiente. Seus objetivos e metas são cumpridos à medida que os processos eficientes de comunicação às impulsionam na direção do que foi previamente estabelecido. O sucesso das organizações também depende de um sistema de comunicação eficaz, tanto interna, quanto externamente (OLIVEIRA, 2010).*

12. As informações que a empresa lhe fornece, dão base para conhecer totalmente a sua função, a importância dela na empresa como um todo e sua conexão com as funções de outros setores? De que forma a empresa transmite este tipo de conteúdo?

**Referência para a questão:** *(A Comunicação Interna) não se baseia apenas no treinamento de funcionários para desenvolver habilidades para enfrentar os desafios das organizações. A comunicação promove os valores organizacionais, orienta os funcionários em os processos de mudança estrutural, divulgação de informações sobre intangíveis, constrói e protege a imagem da organização (TEIXEIRA et al., 2018)*

13. Você tem a percepção que que o as ações de Comunicação Interna da sua empresa é uma “via de mão dupla”, incentivando e recebendo feedbacks constantes dos colaboradores, fazendo uso delas para promover a melhoria contínua? Caso sim, cite exemplos:

**Referência para a questão:** *...Marketing não é responsabilidade apenas dos funcionários que atuam no departamento de marketing. Depende em grande parte das atitudes, do comprometimento e do desempenho de todos, sobretudo os que interagem com os clientes. Entendemos que para que uma empresa possa ter um bom desempenho na percepção do cliente e construir um relacionamento sólido com ele, é imprescindível a participação ativa e reflexiva de seus funcionários (LEÃO et al. 2010).*

14. Considerando que você não trabalhasse nesta empresa e fosse cliente desta solução, você compraria o produto dela, em comparação com o da concorrência? Por quê?

**Referência para a questão:** *Endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas para o público interno da organização, tendo por finalidade, promover entre este público, os valores destinados a servir o cliente ou dependendo do caso, o consumidor. Essa mesma noção de cliente transfere-se para o tratamento dado aos funcionários, buscando mantê-los comprometidos integralmente com os objetivos da empresa (BEKIN, 2004).*

15. Você percebe as ações de comunicação da sua empresa com colaboradores, apenas informativa ou também há conteúdo que busca mostrar a empresa como um ótimo lugar para se trabalhar, buscando conquistar os colaboradores com o mesmo empenho que busca conquistar clientes?

**Referência para a questão:** *Esta afirmação segue na mesma linha de Inkotte (2000) que aponta que “no Endomarketing, a empresa é o próprio produto, que deve ser melhorado, para que o cliente interno aumente seu nível de comprometimento com a empresa”, enquanto na Comunicação Interna, o objetivo central é de levar informação aos colaboradores, dando ciência a todos dos principais acontecimentos na empresa.*

16. Em relação ao ambiente de trabalho como um todo (incluindo áreas de convivência, descanso etc.), você percebe que há uma preocupação da empresa em organizar, equipar e decorar estes ambientes para aumentar o bem-estar dos colaboradores?

**Referência para a questão:** *A satisfação no cargo é função do conteúdo que a pessoa desempenha. Estes são fatores MOTIVACIONAIS, já a insatisfação no cargo é função do ambiente de trabalho. Estes são os fatores HIGIÊNICOS (VANDERLEY, 2009, P.46.) Estímulos visuais e sensoriais podem interferir na tomada de decisão (KAHNEMAN, 2012). Seja por meio de textos, cartazes, vídeos ou até mesmo o layout do ambiente podem influenciar na forma como os colaboradores enxergam a empresa e até mesmo no seu engajamento.*

17. Na sua percepção, a empresa busca adaptar a comunicação de acordo com o nível de conhecimento e características específicas de grupos de colaboradores (por exemplo: nível de escolaridade, costumes da região, questões de gênero e de raça, entre outros), ou a comunicação é única e não leva estes aspectos em consideração?

**Referência para a questão:** *E para permitir que o processo de comunicação seja mais eficaz e que possa ir de encontro ao contexto e à realidade de cada segmentação realizada, Costa (2014) cria uma zona de intersecção destas Microrrealidades que passam a se chamar Cenários de Representação Interna (CRI) e a zona de intersecção, chamada de Zona de Identificação. Esta zona, é um ponto onde “as várias identidades surgem em uma única cultura”, que pode ajudar a garantir a efetividade da comunicação, reduzindo a informalidade excessiva (conhecida como rádio peão ou*

*rádio corredor) (Costa, 2014, p. 91), ou aumentando a construção da comunicação, tornando-a mais empática.*

18. Em algum momento na comunicação da empresa com os colaboradores, você percebe algum tipo de persuasão nas mensagens, tentando influenciar a decisão dos colaboradores em seu favor? Se sim, cite exemplos:

**Referência para a questão:** *A manifestação de afeto influencia rapidamente na forma como os colaboradores tomam decisões no seu dia a dia. Um exemplo disto é a expressão “vestir ou não a camisa da empresa”, termo utilizado por Bekin (2004, p. 53) para descrever o engajamento consciente do colaborador em saber que determinada ação trará bons resultados para ele (ou ela) e para a empresa.*

19. A empresa costuma consultar os colaboradores sobre suas opiniões acerca do clima de trabalho, do ambiente de trabalho e sobre os relacionamentos com colegas e líderes? Se sim, cite a forma como é feito (questionários, pesquisas, votações etc.) e informe um (ou alguns) assunto que foi abordado nesta consulta:

**Referência para a questão:** *“A primeira etapa para qualquer estratégia de marketing interno é o levantamento de informações, que tem por objetivo, compreender as características dos problemas da empresa, os fatores que efetivamente motivam os colaboradores, bem como suas características culturais. Estas informações podem ser reunidas por meio de uma pesquisa ou mesmo com conversas informais junto aos gestores” (COSTA, 2014)*

20. Você tem conhecimento ou percepção de que na empresa em que trabalha, alguns colaboradores têm vindo trabalhar, ainda que em condições de saúde (física ou psicológica) debilitada? Caso sim, descreva exemplos:

**Referência para a questão:** *muitos trabalhadores se sentem obrigados a comparecer ao trabalho mesmo se sentindo doentes por medo de perder o emprego. Esse comportamento aumenta a dependência do trabalhador em relação à organização, fazendo com que ele trabalhe silenciando sua dor e, em alguns casos, ainda por insegurança, abdique de direitos trabalhistas, como, por exemplo, seu período de férias (DEW et al. 2005).*

21. Nestes casos em que você percebe que os colaboradores têm vindo trabalhar mesmo em condições debilitadas de saúde (física ou psicológica), você também tem a percepção de que a sua atenção, produtividade e engajamento estejam comprometidos nestes mesmos dias comprometidos? Descreva os fatos te deram esta percepção:

**Referência para a questão:** *As doenças que as pessoas levam para o trabalho, embora incorram em custos diretos muito mais baixos, geralmente são responsáveis por uma maior perda de produtividade porque muitas vezes não são tratadas e geralmente ocorrem durante os anos de pico de trabalho. Esses custos indiretos há muito tempo são invisíveis para os empregadores. A doença afeta tanto a quantidade de trabalho (as pessoas podem trabalhar mais devagar do que o normal, por exemplo, ou ter que repetir tarefas) quanto a qualidade (elas podem cometer mais - ou mais graves - erros) (HEMP, 2004).*

22. Você mesmo já se encontrou em situações em que teve que ir trabalhar, mesmo que em condições debilitadas de saúde (física ou psicológica) e em algum destes momentos, percebeu uma queda do foco nas suas tarefas e por consequência, queda na sua produtividade? Descreva o(s) episódio(s):

**Referência para a questão:** *As doenças que as pessoas levam para o trabalho, embora incorram em custos diretos muito mais baixos, geralmente são responsáveis por uma maior perda de produtividade porque muitas vezes não são tratadas e geralmente ocorrem durante os anos de pico de trabalho. Esses custos indiretos há muito tempo são invisíveis para os empregadores. A doença afeta tanto a quantidade de trabalho (as pessoas podem trabalhar mais devagar do que o normal, por exemplo, ou ter que repetir tarefas) quanto a qualidade (elas podem cometer mais - ou mais graves - erros) (HEMP, 2004).*

23. Baseado na sua percepção, pode-se afirmar que o atual nível de engajamento e o de produção (em qualidade e volume) dos colaboradores nos níveis OPERACIONAIS está ABAIXO DO QUE A EMPRESA ESPERA DELES?

*Referência para a questão: Ao contrário do que podemos pensar intuitivamente, há alegações de que trabalhar enquanto está doente causa uma perda de produtividade muito maior do que o Absenteísmo e que administrar o Presenteísmo de forma eficaz pode fornecer uma vantagem competitiva (ROJAS, 2019).*

24. Baseado na sua percepção, pode-se afirmar que o atual nível de engajamento e o de produção (em qualidade e volume) dos colaboradores nos níveis OPERACIONAIS está ABAIXO DO QUE VOCÊ PERCEBE EM SEUS CONCORRENTES?

*Referência para a questão: Ao contrário do que podemos pensar intuitivamente, há alegações de que trabalhar enquanto está doente causa uma perda de produtividade muito maior do que o Absenteísmo e que administrar o Presenteísmo de forma eficaz pode fornecer uma vantagem competitiva (ROJAS, 2019).*

25. Baseado na sua percepção, pode-se afirmar que o engajamento e o nível de produção (em qualidade e volume) dos colaboradores nos níveis GERENCIAIS está ABAIXO DO QUE A EMPRESA ESPERA DELES?

*Referência para a questão: Ao contrário do que podemos pensar intuitivamente, há alegações de que trabalhar enquanto está doente causa uma perda de produtividade muito maior do que o Absenteísmo e que administrar o Presenteísmo de forma eficaz pode fornecer uma vantagem competitiva (ROJAS, 2019).*

26. Baseado na sua percepção, pode-se afirmar que o engajamento e o nível de produção (em qualidade e volume) dos colaboradores nos níveis GERENCIAIS está ABAIXO DO QUE VOCÊ PERCEBE EM SEUS CONCORRENTES?

*Referência para a questão: Ao contrário do que podemos pensar intuitivamente, há alegações de que trabalhar enquanto está doente causa uma perda de produtividade muito maior do que o Absenteísmo e que administrar o Presenteísmo de forma eficaz pode fornecer uma vantagem competitiva (ROJAS, 2019).*