

# ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

### CAROLINE DE SOUZA BECKER

# ENDOMARKETING NO CENÁRIO DO HOME OFFICE: O ENGAJAMENTO NA PERCEPÇÃO DA LIDERANÇA E DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE TI



### CAROLINE DE SOUZA BECKER

# ENDOMARKETING NO CENÁRIO DO HOME OFFICE: O ENGAJAMENTO NA PERCEPÇÃO DA LIDERANÇA E DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE TI

Trabalho de conclusão de curso, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Antonio Meneghetti Faculdade (AMF).

Orientador: Ms. Kauan Prates Gonçalves



### CAROLINE DE SOUZA BECKER

# ENDOMARKETING NO CENÁRIO DO HOME OFFICE: O ENGAJAMENTO NA PERCEPÇÃO DA LIDERANÇA E DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE TI

Trabalho de conclusão de curso, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Antonio Meneghetti Faculdade (AMF).

### COMISSÃO EXAMINADORA

Ms. Kauan Prates Gonçalves Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso Antonio Meneghetti Faculdade (AMF)

Esp. Eloy Demarchi Teixeira Membro da Banca Examinadora Antonio Meneghetti Faculdade (AMF)

Ms. Rafaela Dutra Tagliapietra Membro da Banca Examinadora Antonio Meneghetti Faculdade (AMF)



### **RESUMO**

Em virtude do cenário do Home Office, um estudo que abordasse sobre a relação colaborador e organização nesse contexto se tornou um importante ponto a ser estudado. É nesse sentido que o presente trabalho se alicerçou, ao buscar compreender como os profissionais que atuam nessa modalidade se sentem engajados mesmo estando longe da empresa em que trabalham. Desse modo, o objetivo da pesquisa foi entender qual era a percepção dos colaboradores de uma empresa de tecnologia sobre o engajamento a partir das ações de endomarketing realizadas. Para responder esse objetivo, a pesquisa caracterizada como qualitativa, utilizou de uma entrevista para mapeamento de ações de endomarketing, uma entrevista para entender a visão do líder sobre o engajamento e, entrevistas com os colaboradores. Sendo o roteiro baseado nos autores utilizados no referencial teórico, para embasamento das definições de líder/liderança, endomarketing e engajamento, que são as bases teóricas deste trabalho. As respostas obtidas através das entrevistas puderam alcançar o objetivo proposto, mostrando que os colaboradores se sentem engajados com a empresa mesmo estando no modelo híbrido, atualmente. Esse engajamento foi elencado pela identificação com os valores da empresa e pelas ações percebidas. Como conclusão, destaca-se a importância que se teve ao realizar este estudo, visto que não existem muitas pesquisas relacionadas, porém o tema se mostra atual e diversas empresas estão adotando esta modalidade de trabalho, com isso, esta pesquisa pode auxiliar administradores, gestores ou colaboradores a como cuidar e servir as pessoas de uma organização.

**Palavras-chave:** Endomarketing. Engajamento. Home Office. Líder. Liderança. Percepção dos colaboradores.

### **ABSTRACT**

Due to the Home Office scenario, a study that explains the employee and organization relationship in this context became an important point to be studied. In this sense that the present work is based, in the attempt to understand how professionals who work in this modality feel engaged even when they are fisically far from the company they work. Thus, the objective of this research was to understand what was the perception of the employees of a technology company about the engagement from the internal marketing actions carried out. To answer this objective, the research, characterized as qualitative, was used an interview to map the endomarketing actions, an interview to understand the leader's vision about engagement and, with interviews with the employees. The script is based on the authors used in the theoretical reference, to support the definitions of leadership, internal marketing and engagement, that are the theoretical bases of this work. The answers received of the interviews were able to achieve the proposed objective, showing that employees feel engaged with the company even though they are currently in the hybrid model. This engagement was identified by identifying with the company's values and perceived actions. In conclusion, it was important to carry out this study, because there is not much research related to this topic yet. But it is a current topic and several companies are adopting this modality of work. With it, this research can help managers or employees to understand how care and serve the people of an organization.

**Key-words: Internal Marketing. Engagement. Home Office. Leadership. Employees perception.** 

# LISTA DE FIGURAS

| Figura 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow                           | 18 |
|--|----|
| Figura 2 - Transmutação dos elementos do mix de marketing                  | 20 |
| Figura 3 - Três dimensões para o Planejamento Estratégico de Endomarketing | 22 |
| Figura 4 - Divisão dos projetos, conforme Cerqueira (1994)                 | 23 |
| Figura 5 - Passos de um projeto de endomarketing                           | 25 |
| Figura 6 - Dimensões utilizadas por Siqueira (2014) e suas definições      | 27 |
| Figura 7 - Diretrizes da trajetória metodológica                           | 29 |
| Figura 8 - Modelo de Estudo.   | 32 |
| Figura 9 - Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT)                        | 33 |
| Figura 10 - Categorias de análise.   | 35 |
| Figura 11 - As ações de endomarketing e como funcionam                     | 36 |

# LISTA DE QUADROS

| Quadro 1 - Algumas definições por Antonio Meneghetti. | .16 |
|---|-----|
| Quadro 2 - Síntese do resultado                       | .44 |

# **SUMÁRIO**

| 1 INTRODUÇÃO  | 9          |
|---|------------|
| 1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO   | 12         |
| 1.1.1 Objetivo Geral  | 12         |
| 1.1.2 Objetivos Específicos:  | 12         |
| 1.2 JUSTIFICATIVA   | 12         |
| 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO   | 13         |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA   | 14         |
| 2.1 EMPRESAS DE TI  | 14         |
| $2.2\mathrm{LIDERAN}$ ÇA E IDENTIFICAÇÃO COM OS VALORES DA EMPRESA PI | ELA VISÃO  |
| DE ANTONIO MENEGHETTI   | 15         |
| 2.3 MARKETING   | 17         |
| 2.4 ENDOMARKETING   | 21         |
| 2.5 ENGAJAMENTO   | 26         |
| 2.5.1 Escala de Engajamento no Trabalho: EEGT                         | 27         |
| 3 METODOLOGIA   | 29         |
| 3.1 ABORDAGEM DE PESQUISA   | 30         |
| 3.2 TÉCNICA DE COLETA DE INFORMAÇÕES                                  | 30         |
| 3.2.1 Universo de pesquisa e seleção da amostra                       | 31         |
| 3.2.2 Modelo de Estudo  | 31         |
| 3.3 MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS                                      | 34         |
| 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES   | 35         |
| 4.1 AS AÇÕES DE ENDOMARKETING   | 36         |
| 4.2 PERCEPÇÃO DA LIDERANÇA SOBRE O ENGAJAMENTO                        | 38         |
| $4.3~{\rm PERCEP}$ ÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE O ENGAJAMENTO E A      | S AÇÕES DE |
| ENDOMARKETING   |            |
| 4.4 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS   | 43         |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS  |            |
| REFERÊNCIAS   |            |
| APÊNDICE  | 50         |

# 1 INTRODUÇÃO

Durante os anos de 2020 e 2021 vivemos em um cenário atípico, contexto no qual o mundo inteiro se deparou inesperadamente, a pandemia de coronavírus<sup>1</sup>. As pessoas, empresas, países e a economia foram desafiados a atuar frente a esta circunstância e criar novos meios de realizar as coisas mais simples feitas no cotidiano, inclusive a forma de exercer seu trabalho. E para tal, é colocado em pauta o trabalho remoto, teletrabalho ou mais comumente termo utilizado "Home Office".

O *Home Office* vem sendo propagado em larga escala pelos países do mundo. Uma enquete realizada em junho de 2020 pela Great Place to Work – GPTW<sup>2</sup> apresenta que "62% dos americanos trabalharam em casa durante a pandemia" e que 54% dos alemães também, sendo que a "prática não era largamente difundida no país antes da Covid-19." A crescente prática desta modalidade de trabalho está tornando-o ainda mais comum entre as pessoas.

No Brasil, o *Home Office* também ganhou mais força na pandemia, cerca de 46% das empresas até abril de 2020 adotaram o modelo (GPTW, 2020). Segundo a Fundação Instituto de Administração – FIA, no mesmo ano, o número de pessoas trabalhando em *Home Office*, divulgado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), atingiu 7,3 milhões de pessoas.

Dentro dos segmentos de empresas que entraram no modelo de *Home Office* destacamse as de tecnologia, as quais estão em um constante crescimento a cada ano. Estas empresas já visam a continuação do trabalho remoto além da pandemia, cerca de "67% dos executivos de TI de empresas de diversos setores esperam que a política de *Home Office* seja permanente ou que, pelo menos, permaneça no longo prazo" (GPTW, 2020).

Embora essa forma de trabalho tenha se popularizado e tido grandes avanços na pandemia, ela não é uma novidade no Brasil, o assunto é discutido "desde 1999, quando foi então fundada a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT)" conforme relata a FIA (2021). Também, segundo a revista Exame, em 2016, uma pesquisa realizada pela

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> A partir das teorias mais aceitas, o Instituto Butantan diz que a epidemia começou na cidade de Wuhan, na China, em dezembro de 2019, com uma rápida disseminação pelo mundo, a qual tem possibilidade de ter ocorrido após o contato entre ser humano com um animal infectado num laboratório na China.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> A Great Place to Work (GPTW) é uma consultoria global que apoia organizações a obterem melhores resultados por meio de uma cultura de confiança, alto desempenho e inovação.

SAP Consultoria RH, dizia que cerca de 37% de empresas de diversos segmentos já permitiam que os profissionais atuassem em *Home Office*.

A Google, que desde 2003 possui sua sede em um campus na Califórnia com mais de 100.000 funcionários, o Googleplex, também migrou para o *Home Office*. Em uma entrevista para a Exame (2021), David Radcliffe, vice-presidente do Google para serviços imobiliários de trabalho, afirma que estão reformulando um novo espaço, mas que se tornou assustador descobrir como trazer seus funcionários para o presencial, visto que uma pesquisa realizada por eles apontou que a aderência ao retorno ainda está vagarosa.

Dado o exposto, o retorno das atividades presenciais ainda está em processo de maturação por diversos profissionais, como David Radcliffe relatou na entrevista. A Google também enfrenta dificuldades, tanto na estruturação de um novo espaço quanto na expectativa em receber seus funcionários presencialmente de novo. Constitui-se uma nova realidade a preferência por flexibilidade no trabalho, mas que está ocorrendo em *Home Office*.

A empresa estudada nesta pesquisa atua no segmento da tecnologia, desenvolvendo e implementando soluções em tecnologia personalizadas, direcionando as empresas para a transformação digital há mais de 30 anos. Possui 9 espaços entre sedes e salas no território brasileiro, sendo três no Rio Grande do Sul/RS, uma em São Paulo/SP, uma no Rio de Janeiro/RJ, uma em Curitiba/PA, em Belo Horizonte/MG e em Joinville/SC, além de mais uma no exterior, que fica no Canadá. Uma das sedes citadas fica no interior do sul do estado do Rio Grande do Sul, na 4ª Colônia de Imigração Italiana, de cultura distinta e característica na região. Não só as sedes são espalhadas, mas também os colaboradores, visto que hoje a empresa conta com mais de 2.500 funcionários em mais de 300 cidades.

Com o avanço de empresas que optam pelo trabalho remoto, a redução do uso de espaços físicos é um ponto relevante. A partir da adoção dessa prática, verifica-se que o contato entre colaboradores e empresa, cultura e valores pode tornar-se defasado em razão da escassez desta relação próxima com os indivíduos. Desse modo, as práticas de marketing para atração de novos colaboradores e o endomarketing voltado ao público interno pode auxiliar no reforço deste contato.

Para a autora Brum (2010), marketing interno é uma informação passada pela empresa aos colaboradores, mas com estratégias e técnicas de marketing para absorção mais intensa do que uma simples leitura de e-mail. Ainda para Brum (2010), o endomarketing é a comunicação da empresa realizada com técnicas de marketing e outros recursos voltados para dentro, ou seja, para os colaboradores.

Segundo Chér (2014), o autor afirma que as pessoas querem trabalhar em organizações que permitam que elas possam expressar sua criatividade e que ofereçam "oportunidades que dão significado e propósito às suas vidas". Com base nesta afirmação, o autor destaca que

é especialmente importante para o engajamento, pois quando as pessoas trabalham para empresas que têm valores com os quais se alinham, e fazem uso de seus talentos quando envolvidas em projetos ou atividades, elas entram em contato com seus maiores potenciais, inclusive criativos e inovativos (CHÉR, 2014, p. 110).

Diante disso, o reforço da cultura de valores e objetivos da empresa torna-se aspecto positivo dentro da organização. As filosofias do encantamento, do cultivar relacionamentos e do a gente nunca para, possuem conceitos que "[...] passam a fazer parte do dia a dia dos empregados [...] por serem reforçados através de canais, atitudes e ações de endomarketing" (BRUM, 2010, p. 166).

De modo geral, engajamento "é uma condição desejável que favorece o desempenho individual e organizacional" (OLIVEIRA; ROCHA, 2017, p. 415). Vê-se que, dentro das empresas, naturalmente os colaboradores criam conexões com seus colegas e com a cultura da empresa, que conforme o tempo vai formando uma relação de engajamento. A partir do exposto, Siqueira (2008) afirma que

cuidados, reconhecimento e respeito aos seus empregados pode levá-los a satisfazer necessidades socioemocionais, seja porque se sentem membros da organização ou porque reconhecem este papel como integrante de sua identidade social. Tais sensações podem não só influenciar critérios que interessam às organizações como aumento dos níveis de desempenho, de produtividade, de comprometimento afetivo e redução da rotatividade [...] (SIQUEIRA, 2008, p. 279).

E, frente ao contexto vivido, torna-se ainda mais relevante dentro das organizações a adoção de formas e meios para criar uma relação favorável com seus colaboradores. Que, conforme mencionado por Siqueira (2008), o reconhecimento e respeito perante eles leva-os ao aumento de produtividade, de questões afetivas e ainda na redução da rotatividade destes indivíduos.

A empresa estudada nesta pesquisa intensificou as ações de endomarketing e engajamento e, diante do exposto, estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa: Investigar os resultados gerados no engajamento dos colaboradores de uma empresa de TI, a partir das ações de endomarketing, frente ao cenário do *Home Office*.

### 1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO

Os objetivos deste trabalho de pesquisa serão descritos na seção a seguir. Vale destacar a importância destes objetivos bem estruturados para nortear o caminho que será traçado no decorrer do desenvolvimento do tema.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Diante do cenário do *Home Office* apresentado, fixou-se o seguinte objetivo de pesquisa: Investigar os resultados gerados no engajamento dos colaboradores de uma empresa de TI, a partir das ações de endomarketing, frente ao cenário do *Home Office*.

### 1.1.2 Objetivos Específicos:

- Mapear as ações de endomarketing desenvolvidas pela empresa;
- Analisar a percepção de uma das lideranças a respeito do impacto esperado e gerado pelas ações de endomarketing, com relação ao engajamento dos colaboradores;
- Verificar a compreensão dos colaboradores relacionada ao efeito das ações de endomarketing, voltadas ao engajamento.

### 1.2 JUSTIFICATIVA

A falta de contato físico na relação empresa e colaborador pode configurar uma lacuna entre a identificação do indivíduo com a cultura e valores da organização, dificultando o sentimento de pertencimento. Devido a atuação da autora dentro de uma empresa de TI em meio a pandemia, notou-se a importância de conhecer como a própria empresa vem agindo diante deste panorama, visto que ela dobrou o número de funcionários neste mesmo período.

A escolha do setor da tecnologia se dá pelo contato direto que a pesquisadora possui com a empresa estudada, no mercado há mais de 30 anos, e pelo forte aquecimento que este setor vem desfrutando. A empresa obteve um crescimento do número de colaboradores, afetado, possivelmente, pela capacidade de alcance de profissionais espalhados dentro e fora do território nacional, devido a modalidade de trabalho ter tido uma remodelação.

O escopo que deu origem a escolha deste tema parte do interesse da autora na área de gestão e marketing, em compreender como ações de endomarketing podem refletir no engajamento entre colaboradores, se existe uma relação entre as variáveis, em uma empresa de TI que dobrou o número de colaboradores mesmo em um cenário atípico vivido em 2020 e 2021. Além do escopo de origem, a autora visa, dentro das técnicas da Administração, trabalhar conteúdos abordados durante o período de graduação, como o endomarketing que está dentro de Marketing e, engajamento trabalhado em Cultura e Comportamento Organizacional.

O aspecto de endomarketing já é cultuado pela empresa através de canais internos, então possui uma linha de trabalho em cima disto. E, diante do aspecto engajamento, a empresa poderá visualizar, a partir do estudo, se as ações realizadas hoje estão, de fato, tendo um resultado positivo no envolvimento do público interno com essas práticas, o que pode, também, resultar na possibilidade de surgir um indicador de melhoria neste contexto.

O tema proposto possui relevância, pois o estudo das variáveis irá possibilitar uma visão da empresa em relação às suas ações como organização. Será realizada a aplicação de entrevistas com o intuito de verificar a compreensão de engajamento dos colaboradores, onde viabiliza ver que possíveis fatores acarretam a este tipo de sentimento, bem como a possibilidade de atitude que a corporação poderá tomar mediante o resultado adquirido.

Além das contribuições para a empresa estudada, este estudo também ajudará futuros leitores e empresas que queiram utilizá-lo como um dos materiais de estudo para entender um pouco mais sobre o assunto e ferramentas utilizadas. Também visa mostrar a importância de agir com o público interno de uma organização e compreender quais informações este público está tentando emitir para a gestão.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho possui uma estruturação de cinco capítulos, tendo em vista o primeiro sobre a introdução, definição dos objetivos e a justificativa. O segundo capítulo expõe os conceitos que constituem a base teórica do tema deste trabalho, ou seja, as empresas de TI, liderança e identificação com os valores da empresa, marketing, endomarketing e engajamento. Na sequência, o terceiro capítulo, metodologia, detalha os instrumentos a serem adotados para operacionalização deste trabalho, como a abordagem da pesquisa, técnicas de coleta e os métodos de análise dos dados. O quarto capítulo expõe os resultados e discussões e, o quinto e último capítulo traz as considerações finais deste projeto.

# 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão expostos os argumentos e as conclusões de autores que estudaram e são especialistas nas temáticas abordadas neste trabalho, viabilizando, assim, entendimento do assunto e a constituição da base teórica necessária para operacionalização deste estudo. Além de apresentar um contexto geral das temáticas estudadas, elas serão afuniladas até que se chegue no objetivo específico de cada uma.

Neste sentido, a apresentação dos aspectos que norteiam a estruturação e desenvolvimento do presente trabalho de conclusão de curso inicia a partir da contextualização das empresas de tecnologia. Na sequência, uma abordagem sobre líder/liderança e identificação com os valores da empresa, por Antonio Meneghetti (2013). Após, o conceito de marketing é tratado partindo do autor Kotler (2017), seguindo pelo endomarketing que é a linha do marketing utilizada neste estudo. E, por fim, na conclusão das seções, será abordado o engajamento.

### 2.1 EMPRESAS DE TI

Devido a força que o *Home Office* ganhou com o advento da pandemia de coronavírus, diversas empresas passaram a adotar esse modelo de trabalho. Um estudo realizado em março de 2020 pela GPTW afirma que 65% das 150 melhores empresas para se trabalhar já estavam aderindo ao trabalho remoto.

A 4all<sup>3</sup> é uma das empresas de tecnologia que, desde 2019, já incentivava a prática do *Home Office* para os colaboradores, além de divulgação de vagas 100% remotas. Para que todas as equipes pudessem atuar em *Home Office*, o time de infraestrutura preparou um redirecionamento de chamadas para o time de relacionamento. Quando os clientes ligavam para a empresa, o telefone tocava três vezes na sede e a quarta vez no celular de alguém do time, minimizando o impacto da qualidade de atendimento ao cliente e possibilitando a prática, segundo a GPTW (2020).

Ainda pela consultora global, GPTW, é realizado anualmente um ranking, a partir de pesquisas aplicadas em empresas, das Melhores Empresas para Trabalhar e, dentre elas, está inclusa a empresa estudada no presente trabalho.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> A 4all é um hub de tecnologia que investe e desenvolve startups setoriais com foco em transformação digital.

Uma das fortes características do setor de TI é o crescente aquecimento deste mercado. O Canaltech (2021), uma das maiores plataformas multimídia do país, afirma que este setor realizou cerca de 69 mil contratações no Brasil nos primeiros quatro meses de 2021, superando o ano anterior no mesmo período. A plataforma também reforça que os profissionais atuantes neste setor possuem uma remuneração que dobra a média nacional, devido à grande demanda no mercado por este tipo de técnica.

Em geral, as empresas de TI estão passando por um processo de crescimento cada vez mais ágil, ganhando o mercado. De acordo com a CNN (2021) "até 2024 a previsão é de crescimento geral do setor de tecnologia da informação", ainda, a Brasscom (2019) em 2019 afirmou que "entre as tecnologias de transformação digital os investimentos são de R\$ 345,5 bilhões", algo que hoje é perceptível no mercado.

Neste sentido, a escolha por uma empresa atuante neste ramo também ganha um peso, pois é possível, de fato, enxergar o crescimento de perto, visto que a empresa estudada, conforme já mencionado, obteve um crescimento de cerca de 1.000 funcionários somente de 2020 para 2021, o que é um número bastante expressivo. Portanto, faz-se necessário entender como essa relação está acontecendo diante do característico crescimento em meio a um cenário crítico para muitos e cheio de oportunidades para outros, o que é o caso da tecnologia.

# 2.2 LIDERANÇA E IDENTIFICAÇÃO COM OS VALORES DA EMPRESA PELA VISÃO DE ANTONIO MENEGHETTI

Para esta seção serão abordados alguns conceitos de líder/liderança e identidade, baseados no autor Antonio Meneghetti (2013), de acordo com o que mais se adequa neste trabalho. Fez-se importante falar sobre liderança, visto que ela possui um papel importante de iniciar e conduzir uma organização com pessoas, norteando-se pela missão, visão e valores. E, ainda, a importância dessas pessoas identificarem-se com a empresa para, assim, buscarem desenvolver o seu projeto dentro de um outro muito maior. A seguir, o Quadro 1 traz alguns conceitos por Antonio Meneghetti.

Quadro 1 - Algumas definições por Antonio Meneghetti.

| Tópico            | Conceito   | Autor             |  |
|-------------------|--|-------------------|--|
|                   | "O lider é aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar a<br>harmonia das relações entre os operadores do contexto<br>empresarial ou outro, para que haja o máximo de produção<br>específica ou resultado integral". | Meneghetti (2013) |  |
| Liderança   Líder | "O lider é um operador racional, um mestre artesão".   |                   |  |
|                   | "A personalidade psicológica do lider é caracterizada por saber<br>servir o intimo da identidade dos seus clientes".   | Meneghetti (2014) |  |
|                   | "A ação-lider, a ação de uma mente managerial superior é um<br>ponto espaço-dinâmico tocado, investido, atravessado por todas<br>aquelas comunicações que, de toda forma, passam em um lugar<br>(ação da liderança)".    | Meneghetti (2011) |  |
|                   | "Identidade é aquilo que cada um de nós é: aquele nome, aquele<br>corpo, aquela tipologia, em sintese, aquela realidade".  |                   |  |
| Identidade        | "Na sua essência, o mercado é personalidade: se compra e se<br>vende personalidade, identidade".  Meneghetti (2013   |                   |  |
|                   | "A vida se identifica na sua identidade: o sucesso carrega o nome<br>e sobrenome de quem o criou".   |                   |  |

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Em relação a líder/liderança, conforme exposto no Quadro 1 e de acordo com o que mais se adequa neste projeto, o autor traz que o líder é um operador racional, pois ele tem a responsabilidade de operar uma empresa e seus times, dentro de cada área. Uma operação é realizada por pessoas e conduzida por aquela que oportuniza condições para que se chegue ao resultado esperado. Um líder - *mestre artesão* - orienta e transforma recursos e pessoas para cada situação e necessidade, colhendo a verdade de cada momento e indivíduo no aqui, assim e agora.

O autor também traz a relação do saber servir do líder, saber entregar ao cliente e aos seus operadores o melhor daquilo que se propôs e, também, o melhor do que o cliente espera receber. Uma premissa do referido autor é que "para se tornar patrão, é preciso primeiro saber servir diversos patrões", tendo este entendimento um líder poderá entender daquilo que mais irá agradar o seu público.

Quanto a abordagem sobre identidade, alinhando-se ao que melhor cabe dentro do presente estudo, a identidade do indivíduo é única e o que ele faz e entrega carrega a sua forma de fazer e a sua marca. Uma empresa também possui a sua identidade, forma como ela se posiciona e marca os seus feitos perante a sociedade, um exemplo são os seus valores que norteiam a sua conduta e de seus colaboradores.

Para o profissional que atua dentro de uma organização torna-se importante sentir-se conectado e compreender a identidade da empresa, visto que os seus valores podem ou não fazer sentido com o que se quer para si. Essa relação, entre profissional e empresa, pode vir ao encontro do nosso escopo interno que visa ser atingido e, para isso, meios são encontrados durante a nossa trajetória, como a escolha da organização em que vamos atuar.

No decorrer do desenvolvimento deste estudo, viu-se importante trazer, brevemente, definições sobre líder/liderança, dado que para ações e negócios serem realizados é preciso que haja uma liderança que responda e decida sobre tais questões. Ao propor esse sucinto entendimento ao leitor, a ideia é que se possa assimilar um pouco da ótica do líder frente aos temas principais deste trabalho, endomarketing e engajamento.

Alusivo ao ponto de identificação com a empresa e valores, fez-se relevante citar, pois a empresa estudada possui valores que expressam o comportamento esperado das pessoas que ali atuam, com foco na liderança. Nesse sentido, entende-se importante entender o quão os profissionais entrevistados identificam-se com a empresa e seus valores e se vai ao encontro deles como ser.

Desta forma, ao elencar estas duas abordagens, visa-se conduzir este trabalho tomandoas, também, como base para auxiliar no aprofundamento e discussão sobre o endomarketing e o engajamento. Considerando que, para ações e decisões serem definidas, sejam elas voltadas a estas questões ou não, pressupõe-se que devem partir de um líder/liderança, atendendo, também, valores da própria organização e seus liderados.

### 2.3 MARKETING

A contextualização dos conceitos inicia-se com o autor Philip Kotler. Entre tantas definições, ele afirma que o conceito que melhor atende ao propósito do marketing é que "é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros" Philip Kotler (2009, p. 27). Esta definição é baseada em conceitos centrais e, dentro do aspecto de marketing abordado, as que se destacam são: necessidades, desejos e demandas, relacionamentos e redes.

Dada consideração, observa-se a existência de relação de troca entre pessoas em meio a uma atividade. Richers (1994, p. 11), também faz uma definição de marketing "como sendo as atividades sistemáticas de uma organização humana voltadas à busca e realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos". Por estas definições entende-se que

a troca entre pessoas busca a satisfação e desejos humanos, que funciona através de um meio ambiente favorável e benéfico para elas.

Com relação a epistemologia do termo, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) reforçam o sentido da palavra marketing, desmembrando-a em duas partes. *Market*, em inglês significa mercado e o *ing* é a terminação do gerúndio, que indica uma ação, ou seja, um mercado em ação. Nesse sentido, o marketing "consiste em lidar com um mercado em constante mudança e que para entender o marketing de ponta, deveríamos entender como o mercado vem evoluindo nos últimos anos" (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN 2017, p. 33).

A partir da união de conceitos apresentados, entende-se que, o marketing se volta a uma troca de valor entre pessoas, consumidores e mercado, que visa a satisfação de necessidades por meio dela. E que existe um ambiente oportuno para que esta relação aconteça, propiciando benefícios e vantagens entre as partes (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017; KOTLER, 2009; RICHERS, 1994).

Assegura-se, que existe uma influência de fatores psicológicos e, dentro deles, a motivação, sobre o marketing, a qual diz que "o homem não se limita à sua fisiologia<sup>4</sup>. O ser humano é motivado pelas necessidades internas e externas que se manifestam fisiológica e psicologicamente" (BASTA et al, 2006, p. 65). À motivação, os mesmos autores citam Abraham Maslow, que diz que "as necessidades do ser humano são priorizadas e hierarquizadas" (BASTA et al, 2006, p. 66).

Sob essa perspectiva, Abraham Maslow (1954) criou a hierarquia das necessidades humanas. Essa teoria determina cada tipo de necessidades partindo das necessidades fisiológicas até as de autorrealização, conforme detalhado na Figura 1, exposta a seguir.

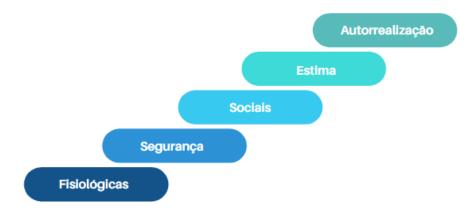


Figura 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

\_\_\_\_\_\_

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> "Reações mecânicas e cognitivas a estímulo" (Basta et al, 2006, p. 65).

A menção da hierarquia visa apresentar como consumidores e público em geral se comportam frente a priorização destas necessidades. Nesse sentido, o público interno de uma empresa também atua com base nas suas necessidades, pois, seguindo a pirâmide em sentido crescente, avaliam as condições dadas por uma empresa que atenda às necessidades fisiológicas, ou seja, que lhe permita fornecer alimentação e abrigo. Na sequência a segurança e proteção.

A próxima necessidade é a social, de pertencimento e amor pela empresa, seguido pela necessidade de estima com reconhecimentos e status, até chegar no topo da pirâmide com as necessidades de autorrealização, para qual se percorre um caminho até alcançar o desenvolvimento e realização pessoal a partir da atividade (BASTA et al, 2006).

As teorias de Maslow, com a hierarquia das necessidades humanas, e a de Frederick Herzberg sobre os fatores de motivação e higiênicos, podem ser relacionadas. Costa (2014, p. 20) considera-se que os fatores de motivação e higiênicos são,

fatores como o grau de complexidade das tarefas inerentes ao cargo, a autonomia decisória, a oportunidade de assumir desafios e o uso da criatividade são responsáveis, em conjunto, pela motivação do indivíduo; porém, se não forem percebidos no trabalho, não serão responsáveis por insatisfação. Já os fatores higiênicos, como remuneração, segurança e processos da empresa, se atendidos adequadamente, evitam o descontentamento, mas não promovem maior satisfação; porém, se não forem percebidos de maneira favorável, são responsáveis por insatisfação.

O mesmo autor afirma que, dentre os níveis das necessidades humanas, os primeiros são correlatos aos fatores higiênicos de Frederick Herzberg e, os níveis de cima da hierarquia aos fatores motivacionais. Diante das teorias brevemente apresentadas, com intuito de auxiliar no embasamento da construção do referencial teórico, tem-se o exposto como um dos pontos de partida para compreensão da comunicação realizada pelo marketing.

Dentro do que foi colocado sobre marketing, Inkote (2000) trouxe em sua publicação uma transformação adaptada do composto do mix de marketing. Essa transmutação de elementos tem por objetivo possibilitar, também, voltar para dentro da empresa as estratégias do mix de marketing, originalmente direcionadas ao público externo. A transmutação dos elementos está exposta na Figura 2, a seguir.

Mix de Marketing

Produto

Companhia

Preço

Custos

Praça

Coordenadores

Promoção

Comunicação

Figura 2 - Transmutação dos elementos do mix de marketing

Fonte: Adaptado de Inkote (2000).

Com base no autor, por "produto", no mix de marketing, tem-se por aquilo que é entregue e deve atender o desejo e as necessidades do seu público consumidor. E, no composto do endomarketing a "companhia" relaciona-se com as modificações e adaptações da empresa para dispor de bem-estar e motivação aos colaboradores.

Para a relação entre "preço" e "custos", o preço determina o valor daquele produto ou serviço e, por custos, entende-se os investimentos em treinamentos e até nas próprias ações de endomarketing da empresa. Ao ponto "praça", se remete às formas de distribuição e locais onde aquele produto irá passar, e seu correspondente "coordenadores", de acordo com o autor, referese aos responsáveis pelas realizações de ações e disseminação da cultura da empresa.

Chegando ao último elemento, a "promoção" é definida como "o conjunto de ações que estarão incidindo sobre certo produto e/ou serviço, de forma a estimular a sua comercialização ou divulgação" (KOTLER, 1998, p. 577). Ela possui algumas ferramentas como as propagandas, promoção de vendas, relações públicas, força de vendas e marketing direto. Seu correspondente "comunicação", conforme o Inkote (2000, p. 109), é definida como o processo que abrange as "diversas atividades de disseminação e coleta de informações".

A menção desta transmutação se dá pela importância, e linha seguida neste trabalho, da comunicação para dentro, para com a empresa e seus colaboradores. Devido a isso, fez-se relevante citar o estudo realizado perante o mix de marketing e o, adaptado, mix de endomarketing.

Diante do exposto, este estudo utilizará como base, que mais se aproxima ao estudado, a união dos conceitos entre o que Kotler (2009) e Richers (1994) dizem sobre o marketing entre pessoas. Pois, a troca de valor existente entre indivíduos e grupos para obter o que necessitam

e desejam, precisa de um ambiente para que a mesma possa ocorrer e, esse ambiente também pode ser o da empresa, visto que neste estudo a relação estudada é entre organização e colaborador.

Essa conexão no meio ambiente, entre empresa e colaborador, precisa de uma ponte que faça a comunicação entre as partes. Neste estudo, é considerada a comunicação para dentro, com o termo correto, endomarketing, conforme propõe Brum (2010) que, também, foi trazida por Inkote (2000) em sua forma. No âmbito empresarial, essa é considerada uma das práticas de marketing realizadas dentro de uma organização, com intuito de fazer chegar ao público interno as informações relevantes do que a empresa vem praticando.

No cenário empresarial, a relação entre as teorias de Maslow e Herzberg também atuam como ponto complementar. Elas tratam como o colaborador vai subindo a hierarquia das necessidades conforme o nível de satisfação em cada fase, fato observado no cotidiano dos empreendimentos inerentes à relação colaborador-empresa.

No presente estudo, será considerada a prática de endomarketing dentro de uma empresa de tecnologia, tendo em vista o cenário o *Home Office*, que ocasionou um certo nível de distância entre empresa e colaborador. Este fato gerador que, na empresa em questão, fez com que buscasse outras formas, que fosse além do físico e presencial, do profissional e organização sentir-se próximos e, também, dele com a cultura e valores da empresa. Dito isso, o próximo objeto estudado será o endomarketing, descrito na próxima seção.

### 2.4 ENDOMARKETING

A descoberta do endomarketing se deu ao longo das décadas de 1980 e 1990, segundo Brum (2010), quando as empresas começaram a pensar na importância da comunicação com o público interno e, a partir disso, realizar campanhas internas. Na mesma ideia, a autora complementa.

O importante é que a empresa seja a número um para o seu colaborador e que ele acredite e lute para mantê-la nesse patamar. Mesmo assim, o posicionamento psicológico provocado pelo endomarketing precisa ser sustentado por um posicionamento real, a fim de que não se estabeleça apenas um jogo mental e, sim, uma relação de credibilidade entre a empresa e o funcionário (BRUM, 2010, p. 160-161).

O posicionamento interno, é o "ato de desenvolver a imagem e a oferta da empresa de forma a fazê-la ocupar um lugar distinto e valorizado na mente do consumidor, neste caso, o empregado" (BRUM, 2010, p. 160). Ou seja, a empresa deve se posicionar para fora, mas também para dentro, para o seu público interno.

Para que a prática seja implementada, faz-se necessário que a empresa desenvolva um Planejamento Estratégico de Endomarketing. Neste processo, existe um planejamento estrutural de comunicação interna, ou seja, que trabalha quais canais, ações e recursos serão utilizados na comunicação com o público interno (BRUM, 2010). Para o mesmo autor (2010, p. 173), há três dimensões que devem ser idealizadas, conforme a Figura 3.

Figura 3 - Três dimensões para o Planejamento Estratégico de Endomarketing.

| Comunicação  | Comunicação                    | Comunicação Face                |
|--|--------------------------------|---------------------------------|
| Interna Corporativa  | Interna Local                  | a Face                          |
| Da empresa para o público interno<br>de todas as unidades. | Da unidade para o seu público. | Da liderança para a sua equipe. |

Fonte: Adaptado de Brum (2010).

Essas dimensões possuem canais informativos que têm formato jornalístico, canais de integração que permitem trocas de experiência entre áreas, pessoas, e os interativos que permitem uma interação entre as partes. Canais informativos são os mais usados entre as empresas, conforme Brum (2010).

Entre os canais que mais se aproximam dos praticados pela empresa estudada, estão: jornais eletrônicos, que agrupam informações relevantes disparadas para a empresa como uma edição semanal. Outra forma é a rede social interna para colaboradores, como possibilidade não só de receber informações, mas também publicar. A intranet, como formato de portal administrado pela área de Recursos Humanos, e também como um canal que oportuniza compartilhar conhecimentos.

Ainda em relação aos canais informativos utilizados pela empresa analisada, pode-se citar que ela realiza campanhas de lançamento de projetos, integração entre novos colaboradores, planejamento criativo, que é a escolha de ícones, cores, estilo da linguagem e programação visual utilizada para padronizar as informações transmitidas. Diante do exposto, as técnicas de endomarketing que uma empresa pode utilizar são variadas e existem diversas opções que podem ser implementadas para a realização desta comunicação.

Sob a ótica de Cerqueira (1994, p. 52), o endomarketing "melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional entre as pessoas e as pessoas com o sistema organizacional". A partir desses pontos, faz-se a conexão entre as perspectivas dos dois autores

que, trazer a importância da realização de práticas de endomarketing, além de alguns exemplos a serem utilizados com seu público interno e, que essa comunicação acarreta uma melhoria da relação dos colaboradores com a organização.

Segundo Cerqueira (1994, p. 51), o autor também define o endomarketing como "projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias". Ele cita que estes projetos possuem algumas visões, como: a prática dos valores estabelecidos como base da cultura; manutenção de um clima ideal de valorização das pessoas; estabelecimento de canais adequados de comunicação, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações que possam afetar o sistema organizacional, entre outras.

Estes projetos e ações, citados pelo autor, para consolidação da base cultural de comprometimento dos colaboradores, possuem subdivisões, conforme a Figura 4:

Figura 4 - Divisão dos projetos, conforme Cerqueira (1994).

### Projetos Básicos de Difusão Cultural

 Estabelecer a prática inicial dos valores essenciais que a empresa tem como norte.

### Projeto de Desenvolvimento Cultural

 Visa consolidar a base cultural da empresa acelerando a sinergia do comprometimento.

### Projeto de Segurança Cultural

 Que garante que a base cultural seja desenvolvida principalmente pelos níveis de chefia.

#### Projeto Suplementares de RH

Ligados ao desenvolvimento da área de RH.

### Projetos Avançados

 Combinam a motivação psicológica e material, geram desafios aos colaboradores e recompensas por resultados

FONTE: Adaptado de Cerqueira (1994).

Ao propor um novo conceito para o endomarketing, Costa (2014, p. 53) o definiu como

um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para a obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos a partir de desempenhos superiores.

E a partir desta definição, o autor apresenta alguns princípios de endomarketing, dos quais, serão citados os que mais fazem sentido a este estudo. Inicialmente, trata-se "Da motivação ao engajamento", direcionamento em que o endomarketing irá auxiliar no incentivo das pessoas para conhecer melhor a si e a empresa, para que assim possam dedicar a ela algo além das atividades rotineiras. Além disso, resgata-se o princípio "Da subjetividade nos meios", ou seja, a questão é que o engajamento pouco reside em apenas benefícios, mas sim em como as pessoas identificam o que a empresa oferece em troca do seu trabalho.

Nesse sentido, para a consolidação de práticas de endomarketing, faz-se necessário observar o princípio "Da reciprocidade", ou seja, da mesma forma que o colaborador se preocupa com a empresa ela também deve preocupar-se com as necessidades de cada colaborador. Ademais, destaca-se o direcionamento "Do futuro", o colaborador precisa ver a empresa no futuro para que ele também possa se ver nela, e o crescimento pode ser comunicado pela comunicação interna.

Desse modo, para que uma empresa implemente ações de endomarketing, além de observar os princípios mencionados, Costa (2014) também expõe como esta implementação deve ser realizada. Para tanto, existem algumas etapas a serem cumpridas, que são a pesquisa, diagnóstico e projeto. Estas etapas serão discutidas na sequência.

No que tange à fase de pesquisa, Costa (2014) a define como sendo o levantamento das informações, que visa compreender os problemas existentes na empresa em relação a fatores culturais ou que motivam os colaboradores. Tal etapa pode ser realizada a partir de pesquisas consolidadas como a de clima organizacional ou por meio de conversas informais. Essa fase é importante, pois dará o direcionamento do foco das ações a serem realizadas no planejamento da estratégia de marketing. O autor afirma que, nesta etapa, são realizados grupos de discussão sobre a percepção da comunicação na organização e, após a aplicação de um questionário para avaliar a comunicação dos relacionamentos, inclusive com gestores.

A segunda etapa é fazer a avaliação dos resultados da pesquisa, isto é, traçar o diagnóstico. Os resultados devem apresentar qual é a "relação de oferta e demanda por comunicação entre a empresa e seus colaboradores, além da percepção sobre a imagem da empresa, analisando [...] a motivação pelo trabalho, o engajamento da empresa e o compromisso com resultados" (COSTA, 2014, p. 124).

Com relação à terceira etapa, objetiva definir as ações que serão realizadas neste processo, além de caracterizar quais são os escopos desejados, para se fazer real na organização. Esse processo torna-se contínuo conforme a cooperação dos colaboradores em relação às ações

escolhidas, que, a partir disso, deve gerar entrosamento com o ambiente. Inerente à etapa, existem passos que devem ser seguidos para a sua solidificação, conforme expõe a Figura 5.

Figura 5 - Passos de um projeto de endomarketing.

| Premissas estratégicas e<br>políticas  | Estrutura e<br>processos de<br>trabalho                                       | Rede interna de<br>comunicação e grade de<br>mídia  | Propaganda interna e estrutura de mídia<br>fixa |
|--|---|---|---|
| O projeto deve estar alinhado<br>com o planejamento estratégico<br>da empresa e, devem ser<br>estabelecidas políticas de<br>comunicação interna e<br>responsabilidades claras. | Alinhamento de quem<br>será envolvido na<br>execução e como irá<br>funcionar. | Definição dos canais efetivos<br>da comunicação e que tipo de<br>conteúdo será compartilhado. | 1 ' ' ' '                                       |
| Ações de relacionamento,<br>reconhecimento e<br>marketing de benefícios  | Indicadores de<br>mensuração e<br>resultados                                  | Cronograma e<br>orçamento   | Fontes de "financiamento"                       |
|  |   |   | Projeção do retorno financeiro a partir do      |

investimento no projeto. Mensuração dos Efetiva como as pessoas serão Ex: resultados das mobilizadas, o desempenho será Otimização de custos 1.Se a implementação é para redução de turnover, atividades a serem reconhecido e como será quanto x% irá refletir em importância? necessários para o desenvolvidas, se realizada a relação entre empresa 2. Visando retenção de clientes, diminuindo 1% do desenvolvimento do projeto. está funcionando ou e colaborador. chum atual, quanto transformará em valor? não. 3.Na redução de custos, quanto o valor colocado retornará?

Fonte: Adaptado de Costa (2014).

O autor enfatiza a importância da participação dos colaboradores e gestores neste processo, visto que a implementação de ações de endomarketing irá atingi-los, além de gerar responsabilidades no que se está executando. Também, aspectos positivos que já vinham sendo trabalhados na empresa serão reforçados.

Diante das perspectivas, diferentes e ao mesmo tempo complementares, apresentadas, este estudo seguirá a linha de pensamento de Brum (2010), a qual expõe o endomarketing como importante peça na relação entre empresa e colaborador. A autora cita dimensões de comunicação e ações que devem ser pensadas para com o público interno da empresa, as quais vão ao encontro das práticas já realizadas pela organização estudada.

A próxima seção discutida será engajamento, que, conforme já brevemente mencionado nesta seção, está envolvida com os resultados das práticas do endomarketing.

### 2.5 ENGAJAMENTO

Diante dos estudos sobre a temática, Kahn (1990) inicia a pesquisa pela busca de elementos do contexto de trabalho que podem fazer as pessoas se engajarem ou não ali dentro. Para o autor, engajamento é o estado de estar totalmente envolvido com o trabalho, tanto físico, cognitivo e emocional que propicia um maior aproveitamento dos indivíduos a partir do desenvolvimento das atividades no ambiente de trabalho.

Conforme Kahn (1990), o autor também aborda o não engajamento, que ocorre quando há uma falta de conexões que são necessárias para o desenvolvimento das atividades dos indivíduos, as quais são física, cognitiva e emocional. A partir da falta deste envolvimento, pode resultar em uma supressão da energia a qual existia para realização das atividades dentro do ambiente de trabalho.

A presença destes estados, de engajamento ou não engajamento, é influenciada pelo envolvimento do colaborador com o ambiente de trabalho, o qual necessita de uma conexão para ocorrer. A falta de alinhamento entre os próprios valores do colaborador com a organização e um possível sentimento de não pertencimento que também pode configurar uma reação de não engajamento, de acordo com Kahn (1990).

No mesmo sentido, Chér (2014) também traz fatores que podem causar um comportamento não engajado por parte do colaborador, os quais podem ser considerados bem comuns na relação. Os fatores citados pelo autor exemplificam o que pode acarretar um comportamento não engajado como,

Sentir-se desequilibrado entre vida pessoal e profissional, sentir-se na contramão, não estar de bem com suas escolhas de vida e carreira e não se enxergar alinhado com a organização em valores e propósitos dificilmente produzirá um resultado diferente deste: comportamento não-engajado (CHÉR, 2014, p. 56).

O autor também afirma que, trabalhar em empresas que possuem valores alinhados junto, quando se está atuando em projetos, ao uso do próprio talento é possível entrar em contato com potenciais criativos e inovativos. Somando ao que Santos et al. (2019. p, 06) afirma,

o engajamento no trabalho diz respeito a um estado positivo da mente, realizador e relacionado ao trabalho, sendo caracterizado pelo vigor, pela dedicação e pela concentração. O engajamento relaciona-se a um estado insistente, afetivo-cognitivo que não se foca em objeto, evento, indivíduo ou comportamento específico.

Desse modo, entende-se que, a partir das perspectivas dos autores, o comportamento engajado de um profissional em uma organização, pode vincular-se ao alinhamento de valores,

visão de futuro da empresa e oportunidades de crescimento na carreira. Um profissional que possui um sentimento de pertencimento e que consegue alinhar suas expectativas pessoais e profissionais irá cumprir o seu papel de forma efetiva, que, consequentemente, irá gerar frutos para si mesmo e o negócio.

De acordo com Siqueira (2014, p. 150), a autora definiu o engajamento no trabalho como "um estado mental positivo assentado em crenças a respeito da intensidade com que o indivíduo se sente vigoroso e absorvido enquanto realiza suas atividades profissionais". A partir dessa definição a autora publica uma escala que foi construída e reconhecida no Brasil para medir o nível de engajamento no trabalho, denominada Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT), a qual será elucidada na subseção a seguir.

### 2.5.1 Escala de Engajamento no Trabalho: EEGT

A busca por uma escala de mensuração do engajamento no trabalho chegou até Siqueira (2014) que construiu e validou a Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT) no Brasil. Essa escala vem sendo utilizada por alguns autores em seus trabalhos, como por Andrade (2020) e Rodriguez et al (2019). Essa escala possui duas dimensões que são mensuradas na aplicação: vigor e absorção. A autora utilizou apenas duas das três dimensões da escala criada fora do Brasil, primeiramente, por Schaufeli e colaboradores (2002), pois ela avalia que a dimensão dedicação<sup>5</sup> já foi bastante explorada por outros autores.

O instrumento proposto contém 10 itens, os quais o colaborador pode avaliar de 1 a 5 cada uma das afirmações a partir de uma escala do tipo *Likert*. Estes itens são ligados às duas dimensões de mensuração dos dados pela escala: vigor e absorção, ilustrados na Figura 6.

Figura 6 - Dimensões utilizadas por Siqueira (2014) e suas definições.

# Siqueira (2014) Vigor: que consiste nas sensações que o trabalho pode despertar no indivíduo como disposição e energia enquanto desempenha as suas atividades. Absorção: diz que o trabalho pode gerar atenção, concentração e foco durante a realização das atividades.

Fonte: Adaptado de Siqueira (2014).

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Para Schaufeli e colaboradores (2022), a dimensão dedicação se dá pelo alto grau de envolvimento com uma atividade, sentindo prazer, inspiração, entusiasmo e reconhecimento do que significa trabalho.

Estes itens utilizados serão descritos na seção método, juntamente com as dimensões utilizadas e citadas na Figura 6. É importante ressaltar que existem estudos, conforme já mencionados no decorrer desta seção, que realizaram a aplicação da EEGT com o intuito de mensurar suas hipóteses em relação ao envolvimento dos trabalhadores em determinados ramos de atuação.

Em uma pesquisa no setor mercadista, por exemplo, os resultados obtidos através da aplicação da EEGT geraram os escores de cada dimensão, os quais, neste caso, para vigor encontrou-se uma média de 4,04 e desvio padrão de 0,97, o que demonstra que os colaboradores se sentem entusiasmados e fortalecidos nas suas atividades de trabalho. E, no aspecto absorção, foi encontrada uma média de 4,16 e desvio padrão de 0,89, demonstrando que os colaboradores são focados nas suas atividades de trabalho, (Silva et al, 2020). Esses resultados contribuem para o entendimento da realidade organizacional, bem como permitem que os líderes possam verificar o que estava dando certo e o que ainda tinha para melhorar.

Por fim, a linha de raciocínio seguida neste estudo em relação ao engajamento, baseando-se nos autores apontados, será conforme Siqueira (2014) define o engajamento no trabalho, bem como a utilização de aspectos da EEGT para realização das entrevistas como forma de coleta de dados. Esse instrumento servirá para auxiliar na verificação da existência ou não de engajamento e, posteriormente, se há ligação com as ações de endomarketing realizadas pela empresa, a fim de que ela possa visualizar os resultados obtidos através da aplicação viabilizada por este estudo. Ressalta-se que a escala será representada em figura e no detalhe na seção metodologia.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão trabalhados os elementos que constituem a trajetória deste estudo. Sendo assim, a subseção denominada abordagem da pesquisa irá tratar do tipo, da natureza e do delineamento fixados. A seguir, será apresentada a técnica de coleta dos dados, a qual será utilizada a entrevista. Para a subseção análise dos dados, serão adotados os métodos de investigação através da análise de conteúdo.

Diante do problema de pesquisa proposto para este Trabalho de Conclusão de Curso - *Investigar os resultados gerados no engajamento dos colaboradores de uma empresa de TI, a partir das ações de endomarketing, frente ao cenário do Home Office* - define-se as diretrizes da trajetória metodológica da pesquisa, envolvendo a abordagem da pesquisa, técnica de coleta e análise dos dados, de acordo com a Figura 7.

Delimitação do Problema de Pesquisa

Delimitação dos Objetivos de Pesquisa

Busca de Referencial Teórico

Abordagem de Pesquisa

Porte Primária: entrevista

Metodologia de Análise de Dados

Análise de Conteúdo

Figura 7 - Diretrizes da trajetória metodológica.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

De acordo com a estruturação na figura apresentada, os procedimentos definidos para operacionalização deste estudo serão descritos nas subseções a seguir.

### 3.1 ABORDAGEM DE PESQUISA

Em relação a abordagem de pesquisa, o presente estudo é classificado como uma pesquisa de natureza qualitativa. De acordo com Flick (2009, p. 16), "a pesquisa qualitativa usa o texto como material empírico (em vez de números), parte da noção da construção social das realidades em estudo, está interessada nas perspectivas dos participantes", ou seja, dá atenção ao conhecimento do entrevistado em relação ao assunto do conteúdo abordado.

A escolha de um enfoque qualitativo permite que uma boa parte da pesquisa parta de uma abordagem naturalística em relação ao mundo e o restante seja de forma interpretativa em relação ao mundo, conforme Flick (2009). Este tipo de pesquisa pode ser desenhada conforme os tipos de perguntas que serão realizadas. Neste estudo, serão realizadas entrevistas semiestruturadas, descritas com maior atenção na seção a seguir.

Este estudo também se classifica como uma pesquisa descritiva, a qual, conforme Gil (2010), possui o escopo de descrever as características de determinada população ou fenômeno ou, também, estabelecer relações entre variáveis. Uma das características mais importantes para a definição de uma pesquisa descritiva é a utilização de técnica padronizada de dados.

Neste estudo, a pesquisa é definida como aplicada que, de acordo com Gil (2019), engloba estudos com o escopo de resolver problemas que foram identificados no âmbito das sociedades que os pesquisadores estão inseridos. Além disso, esta pesquisa pode resultar em descobertas de princípios científicos que permitam a evolução do estudo em determinada área.

# 3.2 TÉCNICA DE COLETA DE INFORMAÇÕES

Nesta seção, de acordo com o já exposto no início deste capítulo, a técnica de coleta de informações adotada na realização deste estudo foi, como fonte primária, a entrevista.

A técnica de coleta entrevista é definida como "um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional" (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 195). O escopo da realização desta técnica, é possibilitar um ambiente em que se possa expor e colher informações de forma natural. Para isso, as entrevistas ocorrerão até que as informações obtidas comecem a se repetir, ou seja, fiquem saturadas, a fim de que se possa extrair o melhor para o estudo. Nesse

sentido, as entrevistas foram desenvolvidas com públicos e roteiros diferentes, uma para mapeamento das ações de endomarketing, com um líder da empresa estudada e outra com os colaboradores.

Em relação a esta técnica, a entrevista deve ocorrer de forma semiestruturada. Para Lakatos e Marconi (2003) esse tipo de entrevista é aquela que possui um roteiro de tópicos e perguntas relacionados ao tema, previamente estabelecidas, mas que o entrevistador pode conduzir de acordo com a situação durante o momento. Não possui um rigor na retenção de informações, mas as perguntas deverão ser respondidas de acordo com o definido.

### 3.2.1 Universo de pesquisa e seleção da amostra

O universo de pesquisa do presente estudo consiste no agrupamento de todos os colaboradores da modalidade diretor, CLT, estágio e jovem aprendiz da empresa estudada. Com relação ao universo da pesquisa, a empresa possui um total de 2029 colaboradores<sup>6</sup> atuantes nas modalidades de trabalho apresentadas, os quais estão distribuídos da seguinte forma: do número total de profissionais 816 estão vinculados na sede de Porto Alegre/RS, 578 na sede de São Paulo/SP, 266 na sede de Curitiba/PR, 128 na sede de Joinville/SC, 121 na sede do Rio de Janeiro/RJ, 75 na sede da Quarta Colônia/RS e 45 na unidade de Belo Horizonte/MG.

Quanto ao universo da pesquisa em relação a entrevista, foi entrevistado um integrante do setor de marketing da empresa, com o objetivo de mapear as ações de endomarketing realizadas pela empresa, o que foi reformulado, implementado ou excluído. Também, realizouse uma entrevista com uma liderança da empresa, a fim de entender a visão estratégica, e com colaboradores. Assim, foi possível um entendimento e análise abrangente das perspectivas das duas partes de uma só organização.

### 3.2.2 Modelo de Estudo

Nesta subseção será apresentado o modelo de estudo adotado para o presente estudo, cujas variáveis foram detalhadas anteriormente no Capítulo 2, fundamentação teórica, deste projeto, conforme representado na Figura 8.

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Números atualizados em 07 de abril de 2022. É importante ressaltar que a empresa possui mais de 2.500 colaboradores, mas outra modalidade de trabalho existente não foi incluída.

Figura 8 - Modelo de Estudo.



Fonte: elaborada pela autora (2022).

A figura do modelo, parte da representação do contexto em que a empresa se encontra, o *Home Office*, devido à pandemia de coronavírus ocorrida durante os anos de 2020 e 2021. Na sequência, o modelo propõe estudar a variável engajamento dos colaboradores em âmbito organizacional, frente às práticas de endomarketing que vêm sendo realizadas pela empresa em análise. Assim, forma-se a estrutura do que este estudo tem por escopo entender e responder o problema de pesquisa fixado.

No que tange à variável engajamento, essa possui uma escala própria que foi, também, validada no Brasil por Siqueira (2014). O modelo deste estudo baseou-se nesta escala, a qual será aplicada juntamente aos colaboradores da empresa estudada. A EEGT por Siqueira (2014) é representada pela Figura 9.

De acordo com a breve explicação contida no Capítulo 2, referencial teórico, a EEGT é estruturada em 10 itens, os quais são avaliados por duas dimensões, "vigor" definido pela autora como capacidade de desencadear no indivíduo a sensação de disposição energia e força enquanto realiza as atividades do trabalho; e "absorção que diz que o trabalho proporciona atenção, foco e concentração também enquanto realiza suas tarefas.

Figura 9 - Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT).

### ESCALA DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO - EEGT

As frases abaixo falam de como você fica quando está trabalhando. Indique, para cada frase, com que frequência isso acontece com você. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, o número que melhor representa sua resposta.

| 1     | 2            | 3        | 4            | 5      |
|-------|--------------|----------|--------------|--------|
| Nunca | Poucas vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |

ENQUANTO TRABALHO EU ACREDITO QUE FICO...

- 1. ( ) Cheio de energia
- 2. ( ) Com o pensamento voltado apenas para minhas tarefas
- 3. () Revigorado
- 4. ( ) Concentrado em minhas tarefas
- 5. ( ) Disposto
- 6. ( ) Distante dos meus problemas pessoais
- 7. ( ) Focado no que estou fazendo
- 8. ( ) Fortalecido
- 9. () Renovado
- ( ) Tomado por minhas tarefas

Fonte: Adaptado de Siqueira (2014, p. 154).

Em relação a esta escala, quanto à aplicação, pode ser realizada de forma presencial ou de modo eletrônico, e o tempo de resposta é livre. Para obtenção dos resultados, deve-se somar os valores assinalados pelo respondente e dividir pelo total de itens (10), após, soma-se os valores assinalados para os 5 itens do fator 1 (vigor) e divide por 5, bem como soma-se, também, os valores assinalados para os 5 itens do fator 2 (absorção). Dado os cálculos, se tem dois escores médios, (SIQUEIRA, 2014).

Para a interpretação dos escores médios, caso seja feita a aplicação da escala, a partir do cálculo realizado, deve-se levar em consideração que valores em 4 e 5 indica uma escore alto para a dimensão; entre 3 e 3,9 médio; e entre 1 e 2,9 um escore baixo para engajamento no trabalho (SIQUEIRA, 2014). Para este estudo, como a escala em si não foi aplicada e sim utilizada como base para formação do roteiro de perguntas das entrevistas, a análise dos resultados foi feita a partir da análise de conteúdo.

Nesse sentido, as entrevistas foram realizadas com três públicos diferentes, sendo entrevistado uma pessoa do time de marketing, a liderança e colaboradores. Por conseguinte, na seção de análise e discussão dos resultados é detalhado quais foram as respostas levantadas durante as entrevistas, fazendo relação com os métodos de análise e os temas no presente estudo.

Para operacionalização da entrevista, as perguntas que formarão o roteiro serão baseadas no modelo de Siqueira (2014) e, também, nos apontamentos do Acadêmico Antonio Meneghetti (2013), sobre líder/liderança e identificação com os valores e a empresa. Quanto ao endomarketing, os questionamentos que serão realizados possuem o intuito de verificar a percepção, tanto do líder quanto do colaborador, em relação ao impacto esperado e gerado pelas ações de endomarketing com relação ao engajamento.

### 3.3 MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para fins de análise dos métodos deste estudo, foi utilizada a estratégia de análise de conteúdo para trabalhar os dados advindos da técnica entrevista. A análise de dados qualitativos capta informações advindas da comunicação humana, como a escrita, auditiva ou na parte visual, como comportamento e símbolos, conforme Flick (2009).

A análise de conteúdo, segundo Flick (2009), pode ser uma transcrição de entrevistas ou notas de campo de trabalho ou outros tipos de documentos. Grande parte dos dados em áudio e vídeo é transformada em texto para que possa ser analisada. Este tipo de análise é bastante usada, pois, existe uma grande capacidade de registros.

No que tange à análise de conteúdo, primeiro deve-se organizar e preparar os dados para a análise e transcrever as entrevistas realizadas. Após, obter um sentido geral das informações coletadas, entendê-las e codificar as informações, ou seja, organizar os materiais em grupos, de frases ou parágrafos, para que, assim, possam ser usados na análise por categorias e, também, para caracterização dos entrevistados.

Com relação à análise de conteúdo, foram utilizadas categorias que nortearam a forma de entendimento dos resultados obtidos nas entrevistas. Como categoria, foram consideradas a visão sobre líder/liderança e identificação com os valores e empresa, baseadas no autor Antonio Meneghetti (2013). Também, a categoria de engajamento e o sentir-se parte da empresa, alicerçado em Siqueira (2014) e, a categoria de ações de endomarketing, baseada em Brum (2010). A descrição das categorias utilizadas está presente no capítulo a seguir, resultados e discussões.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, para análise e interpretação dos resultados obtidos na aplicação das entrevistas, foram utilizadas categorias de análise definidas a previamente. Na Figura 10, estão elencadas as categorias utilizadas.

Figura 10 - Categorias de análise.



Fonte: Baseadas em Antonio Meneghetti (2013), Siqueira (2014) e Brum (2010), respectivamente.

A categoria de liderança foi baseada no autor Antonio Meneghetti (2014), que traz uma definição de líder de uma forma que mais se relaciona a empresa estudada. Esta categoria foi entendida, no decorrer do desenvolvimento deste estudo, como ponto importante de análise, devido a percepção da autora na relevância de um líder para o negócio, inclusive na empresa em questão. Durante as entrevistas, tiveram momentos em que os termos líder e liderança foram utilizados pelos entrevistados.

Ainda, no que Meneghetti (2013) traz como base teórica, a importância da identificação com os valores e a empresa também foi um ponto comentado durante algumas entrevistas. Ponto este que, também, fez-se pertinente visto que a empresa analisada possui fortes valores que norteiam as suas estratégias, bem como o perfil de profissional traçado que mais se alinhe dentro do próprio projeto.

Para a categoria engajamento, as perguntas realizadas basearam-se na Siqueira (2014), de acordo com o referencial teórico deste projeto. A categoria criada buscou identificar se os profissionais se sentem engajados e, no decorrer, também foram tocados no que refere a sentir-se parte da empresa, o qual acabou por complementar a categoria definida a priori.

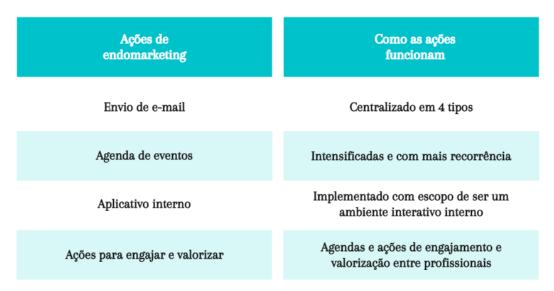
No que tange ao endomarketing, foi seguido pela linha da autora Brum (2010). Também, foi analisada a percepção do profissional entrevistado com relação às ações que atualmente são desenvolvidas pela empresa. Essa categoria de análise tem por escopo identificar se este profissional tem ciência ou participa das ações desenvolvidas.

As entrevistas foram realizadas com alguns profissionais, uma liderança referente ao engajamento e, com um profissional do time de marketing para mapeamento das ações realizadas. Todos os entrevistados possuem mais de um ano de empresa e atuam nas sedes de São Paulo/SP, São Leopoldo/RS, Curitiba/PR e na 4ª Colônia de Imigração Italiana no Rio Grande do Sul. Para descrição da interpretação dos resultados obtidos, esta seção será dividida em partes para melhor entendimento, de acordo com os objetivos específicos definidos.

#### 4.1 AS AÇÕES DE ENDOMARKETING

Para esta seção, é utilizado a categoria de análise definida previamente "ações de endomarketing", elaborada a partir de referências teóricas que permitiram a idealização desta categoria. Na entrevista realizada com um integrante do marketing foram abertas algumas das ações de endomarketing realizadas antes do cenário do *Home Office* e como elas foram reformuladas e sendo atualizadas e, ações implementadas no decorrer do tempo. A seguir, a Figura 11 traz, de maneira breve, quais são as ações e como funcionam.

Figura 11 - As ações de endomarketing e como funcionam.



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Conforme observado, uma das ações realizadas pela empresa é o envio de e-mails para o público interno, ações estas que fazem parte do que é o endomarketing, conforme já abordado no referencial teórico do presente estudo. Tendo em vista a evolução dos meios digitais e as formas de comunicação alinhadas ao perfil dos profissionais, a empresa passou a centralizar

estes e-mails de comunicação em quatro tipos de assuntos para melhor informar e direcionar cada ponto a sua prioridade.

O primeiro tipo é que o vem da liderança, com intuito de comunicar algo mais extraordinário, o segundo são os *updates* que servem para avisar o público interno sobre alguma manutenção ou instabilidade ocorrida. O outro tipo é a *newsletter* semanal, que tem como escopo manter a empresa atualizada do que vem acontecendo, identificada como canal informativo, conforme traz Brum (2010). O quarto tipo se vincula aos *invites* para treinamentos e eventos. A empresa também realiza eventos online, visto que hoje a grande maioria das reuniões e webinars ocorrem em formato virtual, com isso, a utilização do calendário corporativo torna-se uma importante forma para organização de agendas.

Ainda, a empresa estudada, em meio ao cenário, além das reformulações nos canais informativos já existentes, incluiu novas ferramentas como a "implementação do nosso novo canal de comunicação que foi o aplicativo interno", conforme mencionou o Entrevistado 1. A ideia da nova ferramenta é gerar interação com seu público interno, fazer comunicação lá dentro como se fosse uma rede social e fomentar o uso do mesmo usando-o, também, como uma extensão do que já foi comunicado via e-mail, também afirmado pelo Entrevistado 1.

Com relação às ações de valorização e engajamento, o Entrevistado 1 traz um ponto sobre as agendas realizadas que tratam sobre temas técnicos, "a gente tem mais de 2.500 colaboradores e tem muita pessoa que sabe muita coisa aqui para dividir". Observa-se que essa ideia visa o reconhecimento de talentos. Já associado ao engajamento, a empresa possui uma nova ferramenta para mensuração e realiza ações como encontros presenciais, eventos com os times, campanhas para datas comemorativas e, com isso, nota-se um intuito de gerar relação entre os profissionais.

No decorrer da entrevista, o Entrevistado 1 destaca a importância de estruturar o que vai ser realizado, "antes de lançar uma coisa nova a gente pensa muito se vai dar certo ou se não vai dar certo, se isso aqui vai estar alinhado com qual objetivo que a empresa tem". Observa-se que a empresa busca ser coerente com os seus valores e visa entregar ao seu público, tanto interno quanto externo, conteúdos e feitos que vão ao encontro de sua conduta e perfil de organização.

Com a análise do mapeamento de endomarketing realizada, na seção a seguir será elucidada a percepção da liderança relacionada ao engajamento e as ações realizadas para o público interno.

#### 4.2 PERCEPÇÃO DA LIDERANÇA SOBRE O ENGAJAMENTO

No que se refere a categoria de análise "**líder/liderança**", elaborada a priori, baseada nas definições de Meneghetti (2014), a entrevista realizada com uma das lideranças responsáveis pela área foi rica em informações fundamentais para obtenção dos resultados deste estudo. No decorrer desta seção, serão expostos os dados coletados e a relação com a categoria e o autor em que foi baseada.

Através desta entrevista foi possível identificar que a empresa busca deixar os profissionais a par de mudanças e novas formas de fazer. Segundo o Entrevistado 2, o objetivo é "aculturar as pessoas sobre os termos, sobre as novas ações, para que elas vejam valor". Foi discutida a importância desse tipo de feito com o intuito de engajar com essa mudança, tornála clara aos olhos dos colaboradores, também segundo o Entrevistado 2.

O Entrevistado comenta sobre capacitações, em como comunicar e "criar uma cultura nova e aí com isso ir engajando as pessoas e tirando as resistências". Ele relata que, de modo geral, as pessoas vão criando resistências às mudanças e, isso pode se dar por uma preocupação de achar que algo está mudando porque está errado, mas que o intuito, na verdade, é melhorar, tanto para a empresa quanto para as pessoas.

Essa lógica apresentada pelo Entrevistado 2, de falar o porquê das mudanças, pode ser relacionada ao que Meneghetti (2014) traz sobre líder ser um operador racional. Ele faz pensando na operação como um todo, tangibilizando os possíveis resultados e os motivos pelo qual determinada decisão foi tomada, tentando mostrar aos colaboradores o melhor daquilo que está sendo feito.

Antes da abertura do próximo ponto percebido e para melhor entendimento do leitor, para fins apenas representativos neste estudo, foi utilizado "líder 1/liderança 1" para falar da liderança voltada à diretoria e cargos de decisão das ações de engajamento. E, para falar dos líderes elencados como todos os gerentes, líderes técnicos e coordenadores das demais áreas da empresa, o termo utilizado foi "líder 2".

Outro ponto percebido durante a entrevista foi a lógica existente para disseminação da cultura, ações e informações. Os líderes 2, da empresa, são estimulados a engajarem seus times, a partir disso o Entrevistado 2 afirma algumas vezes que "se o líder não compra a ideia, não se engaja, como que ele vai engajar o time?", por isso a dedicação que se observa sobre a figura líder 2. O Entrevistado 2 comenta que "é uma preocupação genuína em não perder as pessoas", devido a isso é estimulado que os líderes 2 criem conexões com o seu time.

É relevante ressaltar que o Entrevistado repete algumas vezes sobre a importância de engajar a liderança 2 com as ações e valores da empresa. Ainda, reforça a criação de vínculos e conexões e traz que "o mais importante da vida do líder é cuidar das pessoas que estão com eles".

Os pontos abertos pelo Entrevistado 2 com relação à preocupação no engajamento do líder e a não perder as pessoas que atuam na empresa, pode ser relacionado ao que Meneghetti (2013) traz sobre saber servir. De acordo com o autor, conforme mencionado no referencial teórico, o líder é a pessoa que sabe fazer funcionar a harmonia nas relações entre os operadores do meio em questão. Por essas passagens e observações realizadas no decorrer da entrevista, nota-se que o trabalho desempenhado no desenvolvimento do mindset do líder 2 visa, não só engajar essa liderança, mas também levar a reproduzir esse engajamento para com as pessoas.

Ao entrevistar um membro da liderança, o objetivo foi compreender como um líder pensa e age frente a algumas decisões, que no presente estudo trata-se das ações de engajamento da empresa analisada. Como resultado da entrevista, foi possível concluir que existe uma linha de raciocínio seguida aliada ao escopo que se tem enquanto empresa, onde se trabalha para engajar o líder 2 e, ele as pessoas. Observou-se que existe uma preocupação em fazer as pessoas sentirem-se engajadas com o trabalho, valores da organização, bem como com as ações desenvolvidas com este objetivo.

O próximo passo deste capítulo traz a percepção dos colaboradores frente ao que é realizado sobre as ações de engajamento e de endomarketing. O objetivo é elucidar o que foi colhido e observado durante as entrevistas realizadas fazendo conexão com o que as categorias de análise definidas baseadas nos autores do referencial teórico deste estudo.

# 4.3 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE O ENGAJAMENTO E AS AÇÕES DE ENDOMARKETING

Para a entrevista realizada com os colaboradores, o roteiro de perguntas, baseado nas categorias de análise definidas a priori, também possibilitou a obtenção de informações com riqueza de detalhes trazidos pelos entrevistados. No decorrer desta seção serão trazidos, além da percepção de cada entrevistado de acordo com cada categoria, mas também o que mais se repetiu com o mesmo sentido em todas as falas, que foi de importância relevante para o escopo deste estudo.

As entrevistas foram realizadas de forma semiestruturada, com um roteiro de perguntas montado previamente, mas com flexibilidade de condução, construídas de forma natural. A primeira pergunta feita tem menção ao *Home Office*, questionando se o entrevistado se sentiu engajado com a empresa atuando nesta modalidade mesmo não sendo presencial e, a resposta de todos os entrevistados, de modo geral, foi positiva em relação a esta sensação.

O Entrevistado 4 relata sobre sua experiência dentro da empresa tanto presencial quanto remoto, "os melhores anos da minha carreira foram presenciais, ver a sede cheia me motivava muito a trabalhar". Mas também afirma que sua adaptação ao modelo *Home Office* foi rápida e tranquila, pois sua liderança já atuava remoto na época devido à distância. Ele menciona esses pontos quando fala de sua atuação profissional, mas afirma que hoje o modelo híbrido que a empresa proporciona facilita os meios de trabalho, "não precisaria voltar 100% presencial, hoje não faz mais sentido", afirma ele.

No início deste estudo, especificamente na introdução, foi trazido recortes de uma entrevista realizada com David Radcliffe, vice-presidente do Google para serviços imobiliários de trabalho. Ele trouxe que evidenciou, a partir de uma pesquisa realizada por eles, que, de fato, os profissionais já aderiram o modelo *Home Office* e não pensam em retornar tão cedo ao presencial. Podendo, isso, fazer relação com o que os Entrevistado 4 aborda.

A **pergunta 2** do roteiro se refere ao que o entrevistado fez para se sentir parte da empresa, se ele passou a participar de ações realizadas por ela. O Entrevistado 5 destacou ações que ele participa, essas envolvidas com o marketing e o endomarketing, como uma agenda semanal que reúne demais colaboradores para dialogar em inglês e participa de grupos que tratam de assuntos específicos do seu interesse dentro do aplicativo interno da empresa. Da mesma forma, o Entrevistado 6 também levanta algumas ações, como a newsletter, webinars e o aplicativo interno, e afirma: "eu me sinto engajado tendo essa interface e me aproximando de diferentes áreas com diferentes lideranças, assim me fiz mais parte da empresa".

Ainda relacionado à pergunta 2 do roteiro, o Entrevistado 7 relata algumas ações que a empresa fez e que mais fez sentido para ele enquanto colaborador, "o gift card<sup>7</sup> para cada profissional, cada colaborador, todo mundo recebeu. Então imagina a preparação da empresa de ter que parar e comprar o gift card para cada um?". Ainda, o mesmo entrevistado destaca outra ação que ele participou:

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Na tradução significa "cartão presente".

"Por exemplo, não sei se você lembra que teve no ano passado o evento online? Lembra? Pô, tinha gente de tudo quanto era a cidade. Tinha gente de fora do Brasil, sabe? É um momento que você não está trabalhando, você está escutando algo ali. É um momento que a gente está falando também sobre a empresa, sobre o trabalho, sobre as projeções, mas é um momento de descontração".

Um ponto interessante comentado pelo mesmo entrevistado é que as ações que mais incluem pessoas fazem mais sentido a ele "de tanto você falar com a pessoa, você cria uma intimidade". Nessa fala pode-se perceber que a criação de conexões, para ele, é compreendida como importante no seu dia a dia de trabalho.

Partindo para a **pergunta 3** do roteiro, se refere a quais ações realizadas pela empresa fizeram esse profissional sentir-se mais engajado e qual foi mais efetiva, porém nessa pergunta tiveram algumas respostas semelhantes a anterior. Um exemplo foi o reforço do contato com as pessoas, seja pessoalmente quanto por meio virtual, conforme as falas a seguir.

"Ações que começam a pessoalizar e mostrar a cara das pessoas" (Entrevistado 4).

"Encontros presenciais a mais, a gente conseguiria ter um maior engajamento" (Entrevistado 5).

"Fazer parte das iniciativas me realiza bastante, me deixa muito empolgado, muito feliz" (Entrevistado 6).

Em relação a essa mesma pergunta, o Entrevistado 7 destacou uma reunião que ele participou,

"Não teve nenhum questionamento, não teve dúvidas, o que eu falei foi batido o martelo. Foi numa reunião, na minha casa [...] com os diretores, que são cargos completamente diferentes do que eu exercia. Eu sempre senti isso, que tudo o que eu falava era levado 100% em consideração, né?"

A partir do que o Entrevistado destaca, pode-se perceber as diferentes formas de como um colaborador sente-se engajado. Ele ainda complementa que "ali eu tive um papel de liderança, então eu acho que foi ali, meu divisor de águas" e afirma que "agora eu consigo me apropriar do espaço que eu exerço aqui dentro".

As falas dos profissionais retratam, de modo claro, as ações percebidas por eles e que mais os fizeram engajados. Trazer as ações de modo tangível, ou seja, elencando-as, está ligado a percepção dos canais informativos realizados pela empresa. De acordo com Brum (2010), o ato de desenvolver a imagem da empresa e fazê-la ocupar um lugar valorizado na mente do

colaborador é uma forma de posicionamento interno e, essa forma se inicia no desenho e condução desses canais, conforme trazido no referencial teórico.

A quarta e última pergunta do roteiro trata sobre os valores da empresa, foi questionado se o profissional sabe os valores, se ele se identifica com algum e qual. Essa pergunta faz ligação à categoria de identificação, que, conforme já mencionado, conduz as estratégias da empresa, bem como o perfil de pessoas e negócios dela. E, no decorrer das entrevistas observou-se diversos valores se repetindo nas falas dos entrevistados.

O Entrevistado 3 mencionou que "os valores estão nas portas, os vejo quando venho na sede, estão expostos nos vidros". Dos seis valores que a empresa possui, o mesmo Entrevistado elencou quatro, complementando ao valor que se trata de pessoas, ele afirma "meu grande objetivo pessoal profissional é ajudar as pessoas".

Um dos valores da empresa é relacionado a tecnologia, nesse sentido o Entrevistado 5 relata que "encaixar a tecnologia ao fato da criatividade no ser humano, para mim fez muito sentido, é uma cultura que celebra a inovação". Ainda, um dos entrevistados expôs a sua relação com os valores, "isso vai muito, também, desde fora da empresa, lá desde a minha casa, né?", segundo o Entrevistado 7.

Observou-se o senso de "dono" da empresa por parte dos entrevistados, o que se relaciona com um dos valores. A seguir, algumas falas que representam esse sentimento.

"Se é a nossa casa, a gente tem que cuidar, tem que prezar pelo respeito. Tem que prezar pela qualidade que tem, pela qualificação daquilo que a gente está fazendo. Como eu posso melhorar isso aqui e gerar resultado dos nossos recursos?" (Entrevistado 5).

"Para conseguir chegar a um cargo de liderança precisa estar muito alinhado e fazer muito sentido para ti os valores da empresa e entender que aquilo faz sentido para o todo da organização" (Entrevistado 6).

"A gente é, somos pessoas que servem outras pessoas, independente de hierarquia, independente de cargo" (Entrevistado 7).

Relacionado à categoria de análise sobre engajamento e identificação com os valores da empresa, observa-se que o construto abordado pode ser relacionado com uma das definições abordadas no referencial teórico sobre identidade, por Meneghetti (2013). O autor traz que a identidade é aquilo que cada um é e, observando que os valores da empresa podem resultar na identidade própria dela, ao ver que um profissional se identifica e se sente envolvido por eles, essa forma de ser da empresa também faz realidade neles.

No decorrer da aplicação, alguns entrevistados abordaram pontos além do esperado, contribuindo significativamente nos resultados deste estudo. Para elucidar as falas, o

Entrevistado 3 citou que "a liderança tenta engajar os líderes para que os líderes repliquem aos seus times" e o Entrevistado 6 também traz que "se a liderança não estiver engajada, com essa unidade de ação refletirá em tudo que está embaixo do guarda-chuva dela". A partir dessa fala, é possível fazer conexão ao que foi abordado sobre a percepção do líder, na seção anterior, o que conclui que essa imagem também é vista pelos colaboradores.

Para concluir o capítulo de resultados, observou-se a constância em que todos os valores da empresa apareceram como pontos de identificação entre profissional e empresa. Às ações de endomarketing realizadas, pode-se constatar que são percebidas pelos entrevistados, ainda que nem todas, porém outros meios foram visualizados como forma de engajar-se. A categoria de análise, definida a priori, sobre engajamento e sentimento de pertencer trouxe como resultado as ações que são realizadas e voltadas, propriamente ao tema, visto que foram mencionadas ações de endomarketing que fazem relação ao engajamento, além dos valores da empresa como forma de se sentir parte da organização.

Para um apanhado geral dos resultados e discussões, a seguir foi aberto um novo ponto de interpretação dos dados. Formalizando, de forma resumida, o resultado atingido através das informações coletadas, relacionando com as categorias de análise.

#### 4.4 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

De acordo com os dados indicados na seção anterior, na entrevista realizada foi possível realizar o mapeamento das ações de endomarketing desenvolvidas pela empresa e, ainda, vêlas percebidas pelos profissionais entrevistados. A seguinte fala expressa a afirmação

"Eu vejo que é muito importante e eu leio com muita frequência os newsletters e aqui é um momento de entender o que está acontecendo nas outras áreas e ver o que tem de correlação com as suas atividades do dia a dia, enxergar e entender que aquilo faz sentido para o todo da organização" (Entrevistado 6).

Dado as categorias de análise líder/lideranças e identificação com os valores da empresa, verificou-se que o que a liderança citou sobre gerar engajamento no líder e replicar nos times, foi percebido pelos entrevistados. A afirmativa pode ser exemplificada nas falas a seguir, já abordados na seção anterior.

"A liderança tenta engajar os líderes para que os líderes repliquem aos seus times" (Entrevistado 3).

"Se a liderança não estiver engajada, com essa unidade de ação refletirá em tudo que está embaixo do guarda-chuva dela" (Entrevistado 6).

Segundo os dados já apresentadas, observou-se que na empresa analisada as ações de endomarketing realizadas são percebidas e que elas fazem relação ao engajamento dos entrevistados. Essa afirmação pode ser exemplificada na fala do Entrevistado 6, representada nos resultados e discussões, "eu me sinto engajado tendo essa interface e me aproximando de diferentes áreas com diferentes lideranças, assim me fiz mais parte da empresa" relacionandose ao aplicativo interno e suas funções. No Quadro 2 está uma síntese dos resultados obtidos com o estudo.

Quadro 2 - Síntese do resultado.

| Síntese do Resultado           |                   |   |
|--------------------------------|-------------------|---|
| CATEGORIA                      | AUTOR             | SÍNTESE   |
| Ações de<br>endomarketing      | Brum (2010)       | <ul> <li>Foi possível identificar as ações desenvolvidas e suas evoluções com cenário do home office;</li> <li>Atualização dos meios digitais e formas de comunicação alinhados;</li> <li>E-mails, eventos, aplicativo interno, campanhas.</li> </ul>   |
| Percepção de<br>uma liderança  | Meneghetti (2013) | <ul> <li>Existência de uma linha de raciocínio na realização das ações aliada ao escopo e valores da empresa;</li> <li>Preocupação com o engajamento dos líderes;</li> <li>Fazer os líderes engajarem as pessoas.</li> </ul>  |
| Percepção dos<br>colaboradores | Siqueira (2014)   | <ul> <li>Boa adaptação ao Home Office;</li> <li>As ações de endomarketing desenvolvidas são percebidas;</li> <li>Identificação das ações e, outros fatores visualizados, como gerador de engajamento e o sentimento de "ser empresa";</li> <li>Valores da empresa foram citados, exemplificados e trazidos como ponto de identificação;</li> <li>Liderança como papel importante no engajamento dos colaboradores.</li> </ul> |

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

No Quadro 2 é possível identificar, de forma breve e clara, quais foram os resultados obtidos neste estudo. A síntese reforça o que foi exposto acima e na seção de resultados e discussões, sendo separada pelas categorias de análise definidas previamente e os respectivos autores do embasamento teórico dessas categorias.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A realização do presente estudo teve como escopo investigar os resultados esperados e gerados no engajamento dos colaboradores a partir das ações de endomarketing de uma empresa de TI, frente ao cenário do Home Office. Para a construção deste projeto, o estudo foi realizado com um líder e os colaboradores de uma empresa de TI que possui 9 espaços espalhados entre o território nacional e internacional e com mais de 2.500 colaboradores na sua totalidade.

Visando o cumprimento do escopo deste estudo, foram definidos três objetivos específicos. O primeiro era mapear as ações de endomarketing desenvolvidas pela empresa; o segundo era analisar a percepção do líder a respeito do impacto esperado e gerado pelas ações de endomarketing com relação ao engajamento dos colaboradores; e o terceiro era verificar a compreensão dos colaboradores relacionada ao efeito das ações de endomarketing, voltadas ao engajamento. A trajetória realizada para atingir os objetivos específicos estabelecidos se deram pela realização da aplicação de entrevistas como forma de coleta de dados, obtendo, assim a resposta do problema de pesquisa e os objetivos específicos fixados.

Para construção dos roteiros de pergunta, foram utilizadas 4 categorias definidas a priori e baseada em autores específicos, fazendo alusão ao que foi trazido no referencial teórico deste estudo. A primeira e segunda categoria são alicerçadas nas definições de líder/liderança e identificação com os valores da empresa, pelo autor Meneghetti (2013). Essas categorias foram escolhidas através da observação da autora, pois, notou-se, também por fazer parte da organização, que existe um elevado cuidado com as figuras de liderança e, ainda, na construção de estratégias e ações que sejam coerentes com os valores estabelecidos como empresa.

A categoria de engajamento e o sentir-se parte da empresa, foi baseada na autora Siqueira (2014), que publicou uma escala construída e reconhecida no Brasil para medir o nível de engajamento no trabalho e, com base nela, foram formuladas as perguntas relacionadas ao engajamento. Quanto à categoria referente às ações de endomarketing, as perguntas do roteiro foram baseadas, entre os autores citados no referencial teórico, em Brum (2010), referência em endomarketing no Brasil. O tema relacionado ao endomarketing foi escolhido devido ao interesse da autora em especializar-se na área e, quanto ao engajamento, foi motivado pela ligação que os dois temas representam ter.

Na execução das entrevistas, foi viável mapear as ações de endomarketing, entendendo como elas são pensadas e tangibilizadas pela empresa. Trazer e entender o objetivo esperado, através da percepção do líder, das ações de engajamento, sendo possível assimilar a ideia de

que a figura líder, de modo geral, precisa estar engajada para possibilitar um engajamento aos seus times e cuidar das pessoas que estão com esse líder. E, ainda, visualizar como os entrevistados enxergam sua relação com os valores da empresa e percebem as ações que são realizadas e quais os engajam mais como profissionais.

Como limitação do estudo, enfatiza-se que, no decorrer da realização das entrevistas, surgiram aspectos que não faziam relação aos objetivos estabelecidos. Desta maneira, acabaram por não estar presentes nos resultados e discussões, porém, os aspectos levantados são relevantes ao tema e podem gerar boas ideias para o desenvolvimento de novos artigos.

Por fim, sabe-se que o estudo não se esgota ao término de uma pesquisa, por isso, recomenda-se que os pontos emergidos, além do esperado, possam ser colocados em prática em outro estudo. Como exemplo do que surgiu, podem ser realizados estudos que englobem a intenção de rotatividade por falta de engajamento nas empresas, a aplicação de questionários relacionados às escalas de engajamento e, também, de intenção de rotatividade.

## REFERÊNCIAS

**Abertura de empresas ao home office cresce devagar no Brasil.** Exame, 2016. Disponível em: <a href="https://exame.com/negocios/abertura-de-empresas-ao-home-office-cresce-devagar-no-brasil/">https://exame.com/negocios/abertura-de-empresas-ao-home-office-cresce-devagar-no-brasil/</a>. Acesso em 06/10/2021.

ANDRADE, Diego C. T. **Engajamento no Trabalho no Serviço Público: Um Modelo Multicultural.** Maringá: Revista de Administração Contemporânea (RAC) v. 24, n. 1, art. 3, pp. 49-76, janeiro/fevereiro, 2020.

BASTA, Darci. MARCHESINI, Fernando R. OLIVEIRA, José A. SÁ, Luís C. **Fundamentos de Marketing.** 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

**Brasil vai investir R\$ 345,5 bilhões em tecnologias para transformação digital.** Brasscom, 2019. Disponível em: <a href="https://brasscom.org.br/brasil-vai-investir-r-3455-bilhoes-em-tecnologias-para-transformacao-digital/">https://brasscom.org.br/brasil-vai-investir-r-3455-bilhoes-em-tecnologias-para-transformacao-digital/</a>. Acesso em: 15/05/2022.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z:** como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. 3. ed. São Paulo: Integrare Editora e Livraria LTDA, 2010.

CARVALHO, Nathalia J. S. **Você conhece a história do home office?** Cisco, 2020. Disponível em: <a href="https://gblogs.cisco.com/br/colaboracao/nsilvaca/covlatam-voce-conhece-a-historia-do-home-office/">https://gblogs.cisco.com/br/colaboracao/nsilvaca/covlatam-voce-conhece-a-historia-do-home-office/</a>. Acesso em: 09/09/2021.

CERQUEIRA Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1994.

CHÉR, Rogério. Engajamento: melhores práticas de liderança, cultura organizacional e felicidade no trabalho. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2014.

**Como surgiu o novo coronavírus?** Instituto Butantan, 2021. Disponível em: <u>Como surgiu o novo coronavírus?</u> Conheça as teorias mais aceitas sobre sua origem - Instituto Butantan. Acesso em 06/10/2021.

COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora.** Porto Alegre: Dublinense, 2014.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto -2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

Desejados e bem pagos, profissionais de TI lidam com sobrecarga e despreparo. Canaltech, 2021. Disponível em: <a href="https://canaltech.com.br/empregos/desejados-e-bem-pagos-profissionais-de-ti-lidam-com-sobrecarga-e-despreparo-198104/">https://canaltech.com.br/empregos/desejados-e-bem-pagos-profissionais-de-ti-lidam-com-sobrecarga-e-despreparo-198104/</a>. Acesso em 03/11/2021.

Fundação Instituto de Administração - FIA, 2021. **Como trabalhar home office? Como funciona, vantagens e dicas.** Disponível em: <a href="https://fia.com.br/blog/home-office/">https://fia.com.br/blog/home-office/</a>. Acesso em: 15/09/2021.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa – 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa – 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2019

GRAY, David E. Pesquisa no mundo real. - 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

Home office concentrou 17,4% do total de rendimentos do trabalho em novembro. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2021. Disponível em: <a href="https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\_content&view=article&id=37463">https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\_content&view=article&id=37463</a>. Acesso em: 15/09/2021.

Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia. Agência Brasil, 2020. Disponível em: <a href="https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia">https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia</a>. Acesso em: 09/09/2021.

INKOTE, Alexandre Luz. **Endomarketing: elementos para construção de um marco teórico**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis/SC, 2000.

KAHN, Willian. A. *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal.* Vol. 33, No. 4 (Dec., 1990), pp. 692-724.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle.** Tradução Ailton Bomfim Brandão – 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

KOTLER, Philip. KARTAJAYA, Hermawan. SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital.** Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LAKATOS, Eva M; MARCONI, Marina. A. Fundamentos de metodologia científica – 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MENEGHETTI, Antonio. **Dicionário de Ontopsicologia**. – 2. Ed. rev. atual. – Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2012.

MENEGHETTI, Antonio. Personalidade empresarial. São Paulo: FOIL, 2011.

MENGHETTI, Antonio. Psicologia Empresarial. São Paulo: FOIL, 2013.

MENEGHETTI, Antonio. Psicologia da Organização. São Paulo: FOIL, 2014.

O novo escritório do Google para um mundo pós-pandemia. Exame, 2021. Disponível em: <a href="https://exame.com/tecnologia/o-novo-escritorio-do-google-para-um-mundo-pos-pandemia/">https://exame.com/tecnologia/o-novo-escritorio-do-google-para-um-mundo-pos-pandemia/</a>. Acesso em 06/10/2021.

OLIVEIRA, Anna. NAKATA, Lina. **Percepção sobre o home office.** Great Place to Work, 2020. Disponível em:

https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F2705%2F1618271330Infogrfico - Home Office v4.pdf. Acesso em: 09/09/2021.

OLIVEIRA, Lucia B. ROCHA, Juliana Costa. **Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade.** São Paulo: Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 2017.

PLOTHOW, Celia Bueno de André. A relação entre as práticas de GERH percebidas e resultados individuais: o papel mediador do engajamento no trabalho. São Paulo. 2018.

**Quer apostar no home office? As melhores empresas ensinam como.** Great Place to Work, 2020. Disponível em: <a href="https://gptw.com.br/conteudo/artigos/melhores-praticas-home-office/">https://gptw.com.br/conteudo/artigos/melhores-praticas-home-office/</a>. Acesso em 03/11/2021.

Ranking GPTW: As melhores empresas para se trabalhar. Great Place to Work, 2020. Disponível em: <a href="https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/?ano=2020&tipo=Setorial&ranking=Tecnologia&corte=1000+funcion%C3%A1rios+e+acima">https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/?ano=2020&tipo=Setorial&ranking=Tecnologia&corte=1000+funcion%C3%A1rios+e+acima</a>. Acesso em 03/11/2021

RICHERS, Raimar. **O que é marketing?** Coleção primeiros passos 27. 15. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1994.

RODRIGUEZ, C. V. O.; TOMEI, P. A.; SERRA, B. P. de C. **Alinhamento pessoa-organização (P-O FIT) e engajamento: um estudo de caso.** Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM). v. 19, n. 1, p. 128-148, jan./marc. 2020. Disponível em: <a href="https://doi.org/10.5585/riae.v19i1.15899">https://doi.org/10.5585/riae.v19i1.15899</a>.

SANTOS, M. M. O.; QUEL, L. F.; VIEIRA, A. M.; ROSINI, A. M. **Indicadores de desempenho e engajamento profissional em organizações inovadoras.** R. G. Secr., GESEC, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 192-212, jan.- abr. 2019.

Setor de tecnologia deve crescer 12% ao ano — e os salários devem aumentar. CNN, 2021. Disponível em: <a href="https://www.cnnbrasil.com.br/business/setor-de-tecnologia-deve-crescer-12-ao-ano-e-os-salarios-devem-aumentar/">https://www.cnnbrasil.com.br/business/setor-de-tecnologia-deve-crescer-12-ao-ano-e-os-salarios-devem-aumentar/</a>. Acesso em: 15/05/2022.

SILVA, Marilia A. D. OBREGON, Sandra L. LOPES, Luis Felipe D. CERETTA, Franciane C. C. JUSTINA, Dienifer P. D. **Engajamento no trabalho no setor supermercadista.** Revista de Carreiras & Pessoas (Recape). Vol. 10, N° 3. 2020.

SIQUEIRA, Mirlene M. M. Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnósticos e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas de Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2008.

UWE, Flick. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

## **APÊNDICE**

APÊNDICE A – Roteiro para mapeamento das ações de marketing e endomarketing

### Roteiro para mapeamento das ações de marketing e endomarketing

**Pergunta única:** Quais eram as ações de endomarketing, afunilando em comunicação interna, que eram realizadas antes do home office e quais dessas ações foram intensificadas ou reformuladas?

APÊNDICE B – Roteiro de perguntas para a entrevista com a figura líder

| Objetivo da<br>entrevista | Entrevista com líder: Qual a visão e objetivos da liderança em relação às ações?  |  |
|---------------------------|---|--|
| Pergunta 1                | As ações de endomarketing realizadas hoje caminham junto a esse grande objetivo que a empresa tem de crescimento, certo!? Como é feita essa linha de raciocínio entre o que se faz perante as novidades da empresa e o endomarketing "tradicional"? Qual a relação de engajamento dos profissionais a estas ações?  |  |
| Pergunta 2                | Sob a perspectiva de pessoas, como está sendo esse desenvolvimento/retorno e esse impacto, tendo em vista que todos os profissionais estão "fora dos olhos" da empresa? Como agir com mais de 2.500 pessoas em casa, para que vistam a camiseta da empresa?   |  |
| Pergunta 3                | Em relação a identificação com os valores da empresa: hoje, nossos valores como empresa conduzem nossa missão, perfil de pessoas que queremos aqui dentro, certo? Pelas ferramentas implementadas, ações, aplicativo interno, grandes eventos, estamos conseguindo obter retorno de envolvimento dos colaboradores? |  |

## APÊNDICE C – Roteiro de perguntas para entrevista com colaborador

| Pergunta 1 | Como foi para você passar a trabalhar home office na empresa? Você sentiu-se engajado depois que passou a atuar home office da mesma forma que antes?   |
|------------|---|
| Pergunta 2 | Como você fez para continuar sentindo-se parte da empresa? Passou a participar de ações realizadas, como eventos online, campanhas?   |
| Pergunta 3 | Olhando para quando era presencial e hoje que estamos home office ou híbrido, quais ações realizadas pela empresa te fizeram sentir-se mais engajado, informado com os acontecimentos? E dessas ações, qual foi a mais efetiva? Porque? |
| Pergunta 4 | Hoje, você atua entendendo a ideia, objetivos e valores da empresa?<br>Qual valor você se identifica mais?  |