

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

DESAFIOS DO *ENDOMARKETING* PARA A RETENÇÃO DE TALENTOS EM
EMPRESAS QUE VIVENCIAM OU VIVENCIARAM O MODELO *HOME OFFICE*

FRANCIELLY XAVIER CAPELLA

PORTO ALEGRE

2022

FRANCIELLY XAVIER CAPELLA

**DESAFIOS DO *ENDOMARKETING* PARA A RETENÇÃO DE TALENTOS EM
EMPRESAS QUE VIVENCIAM OU VIVENCIARAM O MODELO *HOME OFFICE***

Trabalho de Conclusão do Curso de Relações Públicas a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharela em Relações Públicas, sob orientação da Profa. Denise Avancini Alves.

PORTO ALEGRE

2022

FRANCIELLY XAVIER CAPELLA

**DESAFIOS DO *ENDOMARKETING* PARA A RETENÇÃO DE TALENTOS EM
EMPRESAS QUE VIVENCIAM OU VIVENCIARAM O MODELO *HOME OFFICE***

Trabalho de Conclusão do Curso de Relações Públicas a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharela em Relações Públicas, sob orientação da Prof^a. Denise Avancini Alves.

Porto Alegre, 05 de outubro de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Denise Avancini Alves
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof^a Ana Cristina Cypriano Pereira
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof^a Helenice Carvalho
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

AGRADECIMENTOS

Aos meus avós, Suzana e Gilberto, os grandes responsáveis pela minha jornada na graduação. Faltam-me palavras para demonstrar toda a gratidão pelo apoio e incentivo que sempre tiveram comigo. Ao meu avô Antônio e Maria Isabel que, apesar do cenário atual, tenho certeza que estariam muito orgulhosos de mim.

Aos meus pais, Alex e Janaina, que são a minha base e as pessoas que se complementam quando o assunto é me dar suporte. Obrigada por toda a preocupação e dedicação que sempre tiveram comigo. Obrigada por, muitas vezes, terem abdicado dos seus sonhos e vontades para que eu pudesse viver os meus.

Ao meu irmão Matheus que, mesmo de longe, tem grande participação não só na minha trajetória como graduanda, mas também na construção do meu caráter e valores.

À minha família de forma geral, tios, primos e afilhados, que sempre me deram todo amor, cuidado e torceram pelas minhas vitórias.

Às minhas melhores amigas Rafaela, Maria Eduarda e Larissa, que acompanharam todas as minhas fases, entre infância e adolescência, e são parte de quem eu sou hoje.

Aos melhores amigos que a UFRGS me presenteou, Juliane e Taiwô. Foram 5 anos de muito companheirismo, desafios e conquistas. Nos vejo daqui 30 anos, compartilhando histórias profissionais e de vida. Agradeço, também, a minha colega e amiga Adriana, que teve um papel essencial para eu chegar até aqui.

Ao meu namorado Leonardo, que foi a pessoa mais paciente e incentivadora neste processo de conclusão do curso. O final desta trajetória teria sido muito mais difícil sem ti.

Aos meus guias e irmãos de fé, que todas as terças-feiras recarregam as minhas energias para enfrentar os desafios com muito amor e perseverança.

Por fim, agradeço imensamente à minha orientadora, Prof^a Denise Avancini Alves. Este trabalho não teria sido possível sem a tua dedicação, inteligência e perspicácia. Obrigada por ter me dado liberdade para expressar minhas ideias, ter confiado no meu potencial e por sempre ter sido uma grande encorajadora nos momentos de dúvida do mundo acadêmico. Foi e sempre será uma honra ter iniciado e finalizado esta trajetória contigo, minha amiga.

RESUMO

O ano de 2020 foi marcado por uma pandemia mundial com o surgimento da COVID-19. Com isto, as pessoas se viram obrigadas a cumprirem o isolamento social a fim de prevenir a transmissão do vírus. Da mesma forma, as empresas precisaram se remodelar e adotaram o modelo *home office* de trabalho para os colaboradores que puderam exercer as suas funções de casa. A presente monografia objetiva estudar os desafios do *endomarketing* para retenção de talentos em empresas que vivenciam ou vivenciaram o *home office*. Para a concretização da pesquisa, são abordadas as teorias de Comunicação Organizacional, Comunicação Interna, *Endomarketing*, *Employer Branding* e Teletrabalho embasados por Kunsch (2016), Baldissera (2001; 2009) Scroferneker (2007), Brum (2017; 2020), Bekin (2004), Mansi e Mascarenhas (2020), Abbad e Legentil (2020) e Mello (1999). É contextualizado o cenário de pandemia da COVID-19, sendo considerado a causa do aumento do trabalho remoto nas empresas. A partir disso, o objetivo geral busca identificar os desafios das ações de *endomarketing* para retenção de talentos em empresas que experienciaram o modelo *home office* desde março de 2020. Para tanto, a metodologia de pesquisa utilizada foi a pesquisa qualitativa, com o suporte da técnica de entrevista em profundidade, a partir de Duarte (2005). Foram realizadas 6 entrevistas com profissionais da área da Comunicação (relações públicas, publicitários e jornalistas), que atuam em diferentes empresas que oferecem serviços de *endomarketing*. Os resultados obtidos confirmam que a pandemia da COVID-19 foi a impulsionadora tanto para o aumento do modelo *home office* nas organizações quanto para a visibilidade do *endomarketing* no mercado de trabalho. Além disso, fica claro que o *endomarketing* não trabalha sozinho e nem deve ser responsabilizado no que tange a retenção de um talento, mas, sim, serve de apoio para empresas que já possuem ações de retenção.

Palavras-chave: Comunicação. *Endomarketing*. Retenção de talentos. *Home office*. COVID-19.

ABSTRACT

The year 2020 was marked by a pandemic with the global health emergence of COVID-19. Hereby, people were forced to comply with social isolation in order to prevent the transmission of the virus. Likewise, companies needed to redesign adopting the remote work model for employees who were able to perform their duties from home. This monograph aims to study the challenges of internal marketing for talent retention in companies that experience or have experienced remote work. To carry out the research, the theories of Organizational Communication, Internal Communication, Endomarketing, Employer Branding and Telework based on Kunsch (2016), Baldissera (2001; 2009) Scroferneker (2007), Brum (2017; 2020), Bekin (2004), Mansi and Mascarenhas (2020), Abbad and Legentil (2020) and Mello (1999). The COVID-19 pandemic scenario is contextualized, being considered the cause of the increase in remote work in companies. Hence, the general objective seeks to identify the challenges of internal marketing actions to retain talent in companies that have experienced remote work model since March 2020. To this end, the research methodology used was qualitative research, with the support of the technique in-depth interview, based on Duarte (2005). Six interviews were carried out with professionals in the field of Communication (public relations, publicists and journalists), who work in different companies that offer endomarketing services. The results obtained confirm that the COVID-19 pandemic was the driver both for the increase of the remote work model in organizations and for the visibility of endomarketing in the labor market. In addition, it is clear that internal marketing does not work alone and should not be held responsible for retaining talent, but rather serves as a support for companies that already have retention actions.

Keywords: Communication. Endomarketing. Retaining talent. Home office. COVID-19.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores de felicidade e satisfação do colaborador.....	25
Quadro 2 – Possíveis ações para retenção de talentos.....	26
Quadro 3 – Benefícios do teletrabalho.....	34
Quadro 4 – Malefícios do teletrabalho.....	34
Quadro 5 – Cuidados no teletrabalho.....	35
Quadro 6 – Perfil dos Entrevistados.....	41
Quadro 7 – Clientes e seus segmentos.....	42
Quadro 8 – Pontos positivos e negativos do formato de trabalho híbrido e sua relação com endomarketing.....	63

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	O PAPEL DO ENDOMARKETING NAS ORGANIZAÇÕES	13
2.1	Comunicação organizacional: uma introdução	13
2.1.1	<i>Comunicação Interna e sua necessidade nas organizações</i>	16
2.2	O endomarketing como estratégia para retenção de talentos	19
2.2.1	<i>Os fundamentos do endomarketing e seus canais</i>	21
2.2.2	<i>Relação do endomarketing com o Employer Branding e a retenção de talentos como estratégia organizacional</i>	22
3	PERSPECTIVAS DO TELETRABALHO E HOME OFFICE	28
3.1	COVID-19 e as mudanças emergenciais nas organizações	28
3.1.1	<i>Crise como estimulante de gatilhos e perspectivas psicológicas dos colaboradores</i>	29
3.2	A naturalização do teletrabalho nas organizações	32
3.2.1	<i>A invasão do trabalho no lar/domesticação do trabalho: novo conceito das organizações</i>	36
4	ENDOMARKETING E A RETENÇÃO DE TALENTOS JUNTO AO HOME OFFICE SOB A PERSPECTIVA DE PROFISSIONAIS DA COMUNICAÇÃO	39
4.1	Procedimentos metodológicos	39
4.1.1	<i>Perfil dos entrevistados</i>	41
4.2	Endomarketing nos dias de hoje	42
4.3	Segmentos das organizações e as vivências do endomarketing	45
4.4	O cenário da COVID-19 e a transição do presencial para o home office	48
4.5	O endomarketing e os desafios para a retenção de talentos	54
4.6	O futuro do endomarketing e sua relação com o home office	61
4.6.1	<i>Recados para quem trabalha com endomarketing</i>	63
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
	REFERÊNCIAS	70
	APÊNDICES	77
	APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista	77
	ANEXOS	80
	ANEXO A – Formulário de autorização da entrevista	80
	ANEXO B – E-mail com convite das entrevistas	81

1 INTRODUÇÃO

Quem não gosta de se sentir valorizado e reconhecido naquilo em que se dedica tempo e conhecimento? No trabalho, onde são investidas longas horas do nosso dia, existem responsabilidades perante as metas da empresa e ordens ou orientações são seguidas, mesmo que nem sempre se esteja de acordo, não é diferente: ser valorizado, sentir que essa troca de empenho entre a organização e o colaborador é uma via de mão dupla e que é dado o devido mérito às demandas e aos resultados que atingem diariamente traz um sentimento de pertencimento e satisfação ao compor parte de um todo.

Introduzido no Brasil por Saul Faingaus Bekin, em 1986, o termo *Endomarketing*, ou *Marketing Interno*, é uma estratégia de *marketing* institucional utilizada para motivar e engajar seus funcionários com ações que os desenvolvam, alinhando com o time os valores da organização e trazendo para todos o sentimento de pertencimento e colaboração. A partir desta estratégia, é possível reduzir o *turnover*¹, nutrir um clima organizacional mais agradável, além de criar ou manter uma boa imagem da instituição, gerando a sensação de “trabalho dos sonhos” para os colaboradores.

O *endomarketing* conta com diversas ações para implementá-lo e estas são divididas em três pilares: a) ações estratégicas, que são planejadas com o objetivo de atingir metas específicas; b) ações motivacionais, com a finalidade de melhorar tanto a relação da empresa com o colaborador quanto o ambiente em que o mesmo está inserido; e c) ações de apoio à gestão, estas tornam mais claro as responsabilidades e o lugar do funcionário perante à organização (AMURA COMUNICAÇÃO, 2017). Estes pilares possibilitam diferentes escolhas no momento de colocar em prática a estratégia, variando de acordo com o cenário de cada empresa. Vale salientar que é fundamental uma contínua atualização dos processos da comunicação interna das organizações, sendo necessário que se tenha um planejamento adequado junto ao público interno e que as mensagens compartilhadas sejam de fácil acesso e compreensão para todos os integrantes do time.

Elencando mais alguns exemplos de ações, segundo Dias (2022), visando, primeiramente, a parte estratégica, tem-se treinamentos e capacitações dos

¹ *Turnover*: métrica utilizada na gestão de pessoas de uma empresa que calcula o número de entradas e saídas de funcionários, por vezes traduzido como Rotatividade dos empregados de uma organização.

colaboradores que os tornam profissionais de alta performance. Seguindo com o pilar motivacional, realizar palestras, ouvir o que os funcionários têm a dizer com pesquisas e *feedbacks*, além de integrações entre as equipes, oferecer benefícios e reconhecer seus avanços são possibilidades para promover o senso de pertencimento ao grupo. Por fim, ações de apoio à gestão, um plano de carreiras é uma opção, auxiliando no planejamento da equipe a longo prazo e trazendo um direcionamento aos gestores do time. Estas atividades trazem como consequência maior incentivo para o dia a dia, menos procrastinação para a entrega de demandas e alcance mais rápido das metas da empresa.

O que os profissionais responsáveis pelo *endomarketing*, de forma geral, não previram foi que, em 2020, aconteceria uma pandemia que causaria grandes mudanças de forma repentina nas dinâmicas de trabalho e medidas drásticas seriam implementadas para garantir o máximo de segurança para a população. Diante da pandemia da COVID-19, as empresas viram-se obrigadas a se adaptarem ao modelo *home office* por algum tempo, a fim de assegurar a saúde dos seus funcionários e familiares. No Brasil, em uma pesquisa com 170 empresas realizada em 2021, 85% destas adotaram o modelo de teletrabalho durante a pandemia (SUTTO, 2022). Sob a perspectiva dos trabalhadores, a CNN Brasil (2021) traz um levantamento da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP) e pela Fundação Instituto de Administração (FIA) constando:

[...] 73% das pessoas estão satisfeitas com o trabalho de casa. Mas esse número cresce para 78% quando se considera a intenção de manter a mesma rotina após a pandemia, ante 70% no ano passado. Já o número de trabalhadores que querem voltar aos escritórios diariamente caiu de 19% para 14%. O percentual dos indiferentes também recuou, de 11% para 8%. Para os funcionários, o que poucos previram era que esta adequação por questões de integridade coletiva se tornou algo comum em todo o mundo. (CNN, 2021, n.p.).

A Sodexo (uma das maiores empresas multinacionais do segmento de serviços de alimentação e gestão de instalações do mundo), junto com a Harris Interactive, realizou o estudo “O futuro da vida no trabalho”, que concluiu que “92% dos brasileiros entrevistados querem continuar no modelo *home office*. O índice é maior do que a média do restante do globo (81%)” (AUDININO, 2022). A partir destas informações, é possível perceber que este novo contexto pandêmico trouxe uma mudança estrutural em diversas empresas nas quais o novo modelo de trabalho que, inicialmente aplicado por uma necessidade urgente, hoje se torna uma opção bem quista, tanto para empresas quanto para os colaboradores.

Soma-se a essa reflexão a sexta edição da “Pesquisa de Tendências em Comunicação Interna” realizada pela Ação Integrada, em parceria com a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – Aberje, no primeiro trimestre de 2022, contando com 285 empresas de todo o Brasil de diferentes portes e segmentos, relatou que 70% dos entrevistados acreditam que o principal desafio da comunicação interna é engajar as lideranças como comunicadores. Neste aspecto, além da adaptação física a nova forma de trabalho, também houve a necessidade de adaptações estratégicas como um todo, principalmente em relação à comunicação com os funcionários, visto que, antes, era feita predominantemente de forma presencial e, após a mudança, se deu por meio de computadores, em plataformas digitais (AÇÃO INTEGRADA, 2022). Com isto, supõe-se que, por conta destas grandes mudanças no ambiente de trabalho, foi necessário planejamento, ação, teste, revisão e modificações até a adaptação da nova comunicação com os times, liderados, gestores e diretores.

A partir deste contexto, é indispensável mencionar o motivo pessoal perante a escolha do tema, sendo a vivência diária como Gestora de RH e a familiaridade que sempre tive com o público interno e a preocupação com o bem-estar de todos os integrantes das instituições nas quais trabalhei. Acredito fortemente na dedicação como via de mão dupla, assim como defendo que, primeiramente, é preciso olhar para dentro da nossa “casa” de forma humana, pois um colaborador bem cuidado é um colaborador leal e que se dedica a crescer lado a lado com a empresa, ou seja, ambos saem ganhando e o ambiente de trabalho se torna muito mais leve e colaborativo. Além disso, acredito ser de grande valia me aprofundar neste tema, visto que potencializará minha perspectiva como gestora, bem como me fará ter mais clareza sobre as formas com que estes acontecimentos impactaram outras organizações de diferentes nichos.

Assim, o processo de definição do problema de pesquisa surgiu a partir de questionamentos referentes às diversas adversidades que possivelmente atingem empresas que adotaram o modelo *home office* neste contexto pandêmico. Visto que, anterior a esta situação, as organizações funcionavam de forma presencial e a comunicação é a base de contato e troca de informação entre todos, há o questionamento de como as mesmas foram afetadas, considerando uma das principais mudanças do novo sistema adotado, sendo antes uma troca presencial e hoje estar à mercê do digital.

A partir dessas indagações, a pergunta que norteia a presente pesquisa é “quais os desafios encontrados pelos profissionais de comunicação ao adotarem estratégias de *endomarketing*, em especial na retenção de talentos, em empresas que em algum momento da pandemia precisaram atuar no modelo *home office*?”

Para responder esta questão, o objetivo geral traçado é identificar os desafios das ações de *endomarketing* para retenção de talentos em empresas que experienciaram o modelo *home office* desde março de 2020. Como objetivos específicos, são propostos os seguintes: a) elencar as potências e limitações que a pandemia provocou às estratégias de *endomarketing*; b) comparar aproximações e afastamentos dos segmentos organizacionais frente às estratégias; c) identificar os canais utilizados com a mudança ou permanência do teletrabalho; d) entender como está o espaço para o *endomarketing* no mercado de trabalho; e) levantar *insights* sobre o futuro do trabalho remoto.

Para responder aos objetivos da pesquisa, o presente trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro, a introdução, onde está contextualizado o cenário da temática e a justificativa desta escolha, apresenta o problema da pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos que nortearam o estudo. No capítulo dois, são abordados os eixos teóricos da Comunicação Organizacional e Comunicação Interna embasados por Kunsch (2016), Baldissera (2001; 2009), Scroferneker (2007), entre outros autores, e *Endomarketing* e *Employer Branding* por Brum (2005; 2017; 2020), Bekin (2004), Mansi e Mascarenhas (2020) como principais teóricos acionados. Sequencialmente, no terceiro capítulo, são desenvolvidas as perspectivas do teletrabalho com ênfase no *home office*, contextualizando este acontecimento a partir da pandemia da COVID-19 e caracterizando-a como uma crise, embasado por Morin (2020) e Nunes (2020) e, também, é aprofundado o cenário do teletrabalho e sua naturalização, a partir de Abbad e Legentil (2020) e Mello (1999).

Na perspectiva metodológica, tem-se o apoio na pesquisa qualitativa de Duarte (2005), apresentada de forma mais específica no quarto capítulo. Para atender ao propósito do estudo, foram realizadas 6 entrevistas em profundidade com profissionais de comunicação que trabalham com *endomarketing* (que atuam em agências ou consultorias do estado do Rio Grande do Sul), e que oferecem um mapeamento dos principais desafios/problemas para manter um time engajado e alinhado com os valores da organização. Soma-se a este capítulo a discussão dos principais achados, organizados conforme os temas que foram sendo explorados para atender aos

diversos objetivos da pesquisa, com o propósito de identificar e compreender os diversos fatores e desafios encontrados no planejamento e na execução de ações de *endomarketing* de forma efetiva para a retenção de talentos em empresas que, em algum momento, modificaram seu modelo de trabalho para o *home office* desde o início da pandemia da COVID-19

Por fim, no quinto e último capítulo são apresentadas as conclusões proporcionadas pela análise e as considerações finais que foram articuladas a partir da mesma.

2 O PAPEL DO *ENDOMARKETING* NAS ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo, são explicados os conceitos de *endomarketing* a partir da concepção de autores e suas perspectivas estratégicas, seus fundamentos e canais utilizados nas empresas. Por conseguinte, é abordado o conceito de *Employer Branding* (MANSI; MASCARENHAS, 2020) e é desenvolvido um dos principais objetivos destas duas estratégias e também deste estudo: a retenção de talentos. Para isto, primeiramente, explica-se a base deste fundamento, sendo a Comunicação Organizacional e suas especificidades, enfatizando a Comunicação Interna como ponto-chave para a efetividade dos métodos anteriormente mencionados.

2.1 Comunicação organizacional: uma introdução

A comunicação está em todos os âmbitos da nossa vida como um “processo social básico e um fenômeno presente na sociedade” (KUNSCH, 2016, p. 38). Desde os primórdios, registrando histórias nas rochas de cavernas, até hoje, com os avanços da tecnologia, a comunicação está em constante evolução e possui não apenas a finalidade de trocar informações, mas, também, tem o poder de estreitar relações.

Dando enfoque aos dias de hoje, Wolton (2010) afirma que a tecnologia permite que as informações, imensuráveis, alcancem pessoas do mundo inteiro, de todos os tipos de grupos e culturas. Este fato, no entanto, não significa que a comunicação esteja diretamente ligada a este avanço e esteja sendo efetiva, pelo contrário, é este baixo controle da transmissão de mensagens que pode dificultar uma comunicação de qualidade. Para o autor há três motivos para que os seres humanos queiram se comunicar: compartilhar, seduzir e convicção. O primeiro motivo, compartilhar, é impulsionado por uma “necessidade humana fundamental e incontornável” (WOLTON, 2010, p. 17). O seduzir, está intrínseco à natureza do ser humano. Por fim, a convicção, é todo o processo de trocas de ideias, argumentação e paixão; é o momento no qual “a comunicação percorre o presente, reencontra o passado e torna possível o futuro” (WOLTON, 2010, p. 17).

Em continuidade a essas reflexões, Baldissera (2001, p. 2) indica que a comunicação é o processo de construção e “disputa de sentidos”, conceito este trazido a partir de Foucault (1996), que estabelece que a comunicação é caracterizada pela tensão, mesmo que em níveis mínimos, entre, ao menos, dois sujeitos, criando as “relações de forças”, ou seja, disputa entre os mesmos. Em outras palavras, a

comunicação é definida como a troca de ideias e opiniões de sujeitos com diferentes ou semelhantes percepções que competem entre si (conversam, persuadem, argumentam) na tentativa de convencer o outro sobre aquilo que acredita.

A respeito das organizações, Kunsch (2016, p. 38) acredita que estas são como “integrantes do sistema global e de microssociedades que exercem grande influência no desenvolvimento econômico e social e nas transformações pelas quais passa o mundo contemporâneo”. Estas organizações, compostas por pessoas (funcionários, gestores, diretores), carregam consigo uma cultura, isto é

[...] o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhado por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa de maneira como ela faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. (CHIAVENATO, 1999, p. 138 apud REZENDE; FREITAS; SILVA, 2011, p. 2).

Ou seja, a cultura é responsável por nortear o comportamento e posicionamento da organização perante seu público interno e externo, tendo o poder de tomada de decisão em momentos de necessidade. Neste aspecto, a comunicação é essencial para que se tenha um alinhamento dos princípios entre a instituição e seus públicos: para o interno, os colaboradores devem ser instruídos a respeito dos valores que a instituição acredita e instruí-los para que atuem de acordo com o esperado; e para o público externo, a organização precisa reforçar sua imagem, se destacando perante as demais organizações.

Ainda, em complemento, Ribeiro (2006, p. 171) caracteriza a cultura organizacional como um “sistema cujo significado é partilhado por todos os seus membros, expressa por valores centrais, os quais irão caracterizar a “personalidade” da organização, ou seja, a sua cultura dominante”. Pensando nestes conceitos, se a organização possui uma cultura bem estruturada, reforçará aos seus públicos a sua identidade. Por outro lado, caso não exista uma boa estruturação e planejamento, esta falha pode acarretar em uma falta de conformidade de perspectivas e reconhecimento entre as diferentes relações que a mesma possui.

Assim como existe a tendência em reduzir a comunicação a simples troca de informações, ideia esta que já foi possível compreender que está incorreta, também

existe a tendência em reduzir a Comunicação Organizacional a práticas cotidianas, quando, na verdade, é possível aprofundar mais este conceito em três níveis, segundo Baldissera (2009, p. 118-19): a) organização comunicada, sendo a comunicação da fala autorizada, na qual há um planejamento estratégico do que será compartilhado ao público externo com o objetivo de cuidar e reforçar a sua identidade; b) organização comunicante, esta é exercida quando qualquer tipo de público cria uma relação com a organização, em qualquer nível, e as informações acabam chegando a ele, não apenas o que foi planejado previamente, mas também aquelas que fogem do controle da instituição; e c) organização falada, sendo a comunicação organizacional informal indireta, a qual é feita fora do ambiente de trabalho, a partir de seus funcionários e demais públicos próximos, que trocam informações a respeito da mesma, sem o mínimo controle da organização.

Com isto, a Comunicação Organizacional está para além de processos comunicacionais básicos e orientados pelos seus governantes; permite e possibilita a criação, planejamento e compartilhamento de informações e/ou relações por aqueles que perpassam os espaços da mesma e, por consequência, seus efeitos atingem a sociedade como um todo, a política e a economia. Para tanto, entende-se que “a comunicação organizacional passa a ser mais ampla, não se restringindo a uma visão específica da organização e, sim, vindo tanto a organização como a sociedade a sofrer influências múltiplas” (MARCHIORI, 2008, p. 191-92).

Scroferneker (2007) enfatiza a importância de um monitoramento constante em relação ao ambiente organizacional com o intuito de mantê-lo saudável, estável e produtivo para todos que ali exercem suas funções.

O mundo organizacional é dinâmico, complexo e está em permanente movimento. Essa dinâmica, complexidade e movimento exigem das organizações um permanente monitoramento dos ambientes nos quais estão inseridas, com os quais interagem e dependem, principalmente, dos seus ambientes internos, que lhe garantem a estabilidade e a segurança de produtividade e lucratividade. Ambientes internos saudáveis e climas organizacionais positivos favorecem e estimulam a comunicação interna, possibilitando a interação e abrindo espaço para o diálogo. (SCROFERNEKER, 2007, p. 82).

Cabe ressaltar que a comunicação organizacional está em constante modificação, pois segundo Marchiori (2010)

A comunicação deve passar a construir significado e ser geradora de novos contextos em todos os relacionamentos organizacionais. Os significados são ativamente produzidos, reproduzidos, negociados e mantidos por meio da interação social. As interações comunicativas e a relação com o contexto

passam a ser prioridade na construção de condução de processos de relacionamentos organizacionais. (MARCHIORI, 2010, p. 12).

A partir dessas reflexões, é possível compreender que o ser humano é a peça fundamental para a ocorrência da comunicação organizacional, pois suas trocas e relações são o que a compõem e sustentam como um todo, fomentam as transformações e ressignificam os processos constantemente, perpassando diversas frentes para além da lógica da comunicação em si. Ainda, pode-se perceber a comunicação estratégica como

Um efetivo caminho orientador de todas as ações desenvolvidas para dentro e para fora da organização, junto das diferentes partes interessadas, reforçando continuamente a sua dimensão humana e social como seu desígnio orientador. (BRANDÃO, 2018, p. 93).

Quando se fala em pessoas que trabalham em uma organização, deve ser levado em consideração o fato de que para este organismo, com diversos sujeitos, funcionar de forma eficiente é necessário que se tenha uma gestão desses colaboradores. Para que isso aconteça,

[...] é preciso entender quais os anseios de seus colaboradores e desenvolver condições para que estejam motivados e assumam o compromisso com suas responsabilidades, além de tornar possível uma política de integração de objetivos pessoais aos corporativos, ou seja, é importante que se conheça também, entre outros fatores que são essenciais, aqueles que estão envolvidos diretamente aos negócios, como, por exemplo, as necessidades e interesses do público interno da empresa. (FILHA *et al.*, 2021, p. 4).

Neste contexto, a gestão de recursos humanos, suportada por uma forte estratégia de comunicação interna, torna-se imprescindível, visto que é a responsável por traçar o perfil dos seus colaboradores, compreender as relações interpessoais do time e alinhá-los aos objetivos da organização, tendo um “carácter multidisciplinar, envolvendo-se em várias áreas de conhecimento, que estão igualmente expostas à evolução e à mudança, contribuindo para a modernização organizacional na sua totalidade” (ESTRELA, 2017, p. 10). Dando continuidade, a seguir será desenvolvido o conceito de comunicação interna, elucidando a sua importância no meio organizacional.

2.1.1 *Comunicação Interna e sua necessidade nas organizações*

Inerente à comunicação organizacional, a Comunicação Interna é a base de contato entre os integrantes de uma empresa e pode ser caracterizada como um “conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar,

mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos” (CURVELLO, 2012, p. 22).

Para Cerantola (2016, p. 216), a Comunicação Interna “pode ser compreendida como todo o conjunto de esforços voltados a fluxos, redes formal e informal, canais e ferramentas de comunicação, que estabelecem as interações entre a organização e seus empregados”. O autor separa a comunicação interna em dois vieses que andam lado a lado: o econômico ou de negócios e o humano. O viés econômico ou de negócios é caracterizado por trazer os benefícios relacionados ao clima organizacional, ou seja, torna o ambiente de trabalho mais agradável para todos, retendo seus funcionários, provocando baixo *turnover*, boas relações interpessoais e grande desenvolvimento de todos. Já o viés humano, como o nome já diz, é a forma com que se estabelecem as relações, suas trocas diárias de maior qualidade e a confiança exercida entre os colaboradores, refletindo diretamente na reputação da organização. Ainda sob a perspectiva do autor, “uma comunicação interna eficaz alinha informações e conhecimentos com os empregados, auxiliando no engajamento e impactando positivamente no desempenho da organização” (CERANTOLA, 2016, p. 216).

Segundo Brum (2005), as empresas devem possuir uma “Política de Comunicação Interna” como parte das estratégias comunicacionais. Essas políticas consistem em:

a) existir como um processo comunicativo; b) buscar o pleno entendimento do público interno em relação ao negócio da empresa e seu posicionamento estratégico; c) priorizar a informação como principal estratégia de aproximação empresa/empregado; d) eleger o líder como o principal canal de Comunicação Interna da empresa, instrumentalizando-o para que possa exercer plenamente esse papel; e) veicular um alto nível de informação através de canais e instrumentos de Comunicação Interna, reforçando, documentado e oficializando a informação repassada pelo líder; f) sistematizar os canais e instrumentos de Comunicação Interna, integrando-os através de uma assinatura que identifique o processo; g) trabalhar a integração de pessoas, áreas e processos através de ações também sistemáticas; h) gerar conteúdo que dissemine e reforce internamente os valores da empresa; i) distribuir, em cada canal de Comunicação Interna, conteúdo: corporativo, institucional, de recursos humanos, de mercado e produto, sobre programas e projetos internos e sobre o dia-a-dia da empresa ou Unidade; e j) avaliar sistematicamente a Comunicação Interna a partir do levantamento dos sentimentos e percepções do público interno em relação ao processo implementado (BRUM, 2005, p. 63-4).

Para a autora, essa política precisa ser implementada pelo líder e este ser considerado o canal de comunicação entre empresa e sua equipe, repassando as informações necessárias entre estes diferentes sujeitos, ambos com papéis de emitir,

receber e trocar comunicações. Brum (2017) ainda reforça que, mais do que informar verbalmente, estes repasses precisam ser documentados, oficializados e veiculados. O processo de documentar significa registrar as informações em algum canal interno, como jornal interno, cartilha ou panfleto. O segundo passo, oficializar, deve acontecer em casos mais sérios, como acidentes de trabalho, e significa conter a assinatura da direção. Por último, veicular, significa tornar a informação acessível para todos os colaboradores da organização. São esses passos que reforçam a Política e servem de base para as ações do líder.

Para que as informações compartilhadas produzam as providências mencionadas acima, é importante ressaltar que as relações entre os colaboradores estão evoluindo para além do ambiente de trabalho e encontraram novas maneiras de realizar as suas trocas diárias. Segundo Bueno (2013):

A comunicação interna, no século XXI, assumiu uma nova dimensão e, na verdade, transcendeu os limites estabelecidos pelos locais de trabalho e pela proximidade física entre os funcionários. Pelo contrário, em boa parte das empresas, ela se efetiva mais em ambientes virtuais (intranet, portais, blogs, sistemas wiki de compartilhamento de informações, grupos de discussão, rede de e-mails etc.) do que a partir de contatos diretos que definem a chamada comunicação interpessoal. (BUENO, 2013, p. 67)

Dando continuidade à perspectiva do autor, a comunicação interna está hoje sob o poder popular por conta das diversas possibilidades que a *Internet* proporciona, o que significa um baixo controle a respeito da disseminação de informação e traz um sentimento de insatisfação pelos gestores tradicionais. Bueno conclui que:

Não é mais possível, como nos sistemas de gestão tradicionais, sufocar a expressão de ideias e opiniões, obstaculizar o compartilhamento de informações, impedir que os funcionários troquem experiências e percepções sobre o local de trabalho e mesmo sobre a postura de chefias e colegas. Logo, é imperioso desenvolver processos ágeis e competentes de feedback, estabelecer diálogos produtivos explicitar abertamente as “regras do jogo”, viabilizando uma abertura responsável que respeite as individualidades, mas não ponha em risco a saúde do ambiente organizacional. (BUENO, 2013, p. 69).

Um ângulo importante a ser considerado dentro da comunicação interna é a relação do gestor com seu liderado, que por muito tempo foi nutrida de uma forma verticalizada, com tratamentos mais formais, na qual os subordinados cumpriam as determinações do seu superior em prol dos objetivos financeiros e eram vistos como peças de um mecanismo. Segundo Provedel (2013):

[...] as organizações parecem desprezar o impacto afetivo e emocional da dinâmica organizacional entre os indivíduos organizacionais, bem como a necessidade de se lançar um olhar compreensivo acerca dos impactos dos medos organizacionais, dos benefícios oriundos de se gerar um espaço dentro das organizações onde o medo possa se expressar e, finalmente, de

que maneira tanto a organização quanto os indivíduos que dela fazem parte podem obter maiores benefícios a partir de um olhar comunicacional ao medo. (PROVEDEL, 2013, p. 15).

Hoje, aos poucos, esta troca está se tornando mais empática, onde os liderados conseguem expressar suas ideias e receios ao seu líder de forma mais aberta e compreensiva, proporcionando um sentimento de pertencimento e bem-estar no ambiente organizacional, assim, é possível entender que “a prática da comunicação interna com abordagem compreensiva seria uma tentativa de recuperar a vivacidade e humanização das relações nas organizações” (PROVEDEL, 2013, p. 154).

Com base nestas reflexões, percebe-se a importância da comunicação interna para o ambiente organizacional e que o devido cuidado e investimento em ações desta ordem irão resultar no engajamento dos colaboradores, o que tende a gerar benefícios a longo prazo, pois “um colaborador que se sinta envolvido com a organização que representa, além de ter uma postura positiva face ao trabalho que desenvolve, acredita e identifica-se com ela” (BRANDÃO, 2018, p. 95), trazendo, assim, o fortalecimento das relações de trabalho. Assim, as demais estratégias comunicacionais utilizadas no ambiente interno obtêm o respaldo da comunicação interna e, dentre estas estratégias, está o endomarketing, conceito que será desenvolvido no próximo subcapítulo.

2.2 O endomarketing como estratégia para retenção de talentos

Antes de explicar o conceito de *endomarketing*, é importante elucidar sua origem, que surgiu através do *marketing*. Este, por sua vez, pode ser definido como a “identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 3). Ainda é possível dividir o *marketing* em duas esferas: social e gerencial. No social, o *marketing* é um processo no qual “indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 4). Já na esfera gerencial, o *marketing* envolve, basicamente, o estudo profundo de seus públicos ao ponto de transformar o produto numa venda sem exigir esforço por parte dos comerciantes.

Saul Bekin (2004), pioneiro do termo *endomarketing* no Brasil, define esta estratégia como

[...] ações de *marketing* dirigidas para o público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do

caso, o consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. (BEKIN, 2004, p. 3).

Em outras palavras, o *endomarketing* é o *marketing* direcionado ao público interno de uma organização com o intuito de melhorar ou manter a imagem da empresa para seus colaboradores a partir de diferentes ações que criarão e manterão a motivação, alinhamento de valores e satisfação dos mesmos no ambiente de trabalho, buscando “adaptar estratégias e elementos do *marketing* tradicional, normalmente utilizado no meio externo das empresas para uso no ambiente interno das corporações” (CERVI; FROEMMING, 2017, p. 120).

Cerqueira (1994), por sua vez, define *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 visando: - a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura; - a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas; a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade com a consequente redução de custos; - o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional; - a melhoria do relacionamento interpessoal; - o estabelecimento da administração participativa; - a implantação de ações gerenciais preventivas. (CERQUEIRA, 1994, p. 51 apud BARTH; NEGRI, 2012, p. 4).

Exercer o *endomarketing* é “oferecer ao colaborador educação, atenção e carinho, tornando-o bem preparado e mais bem informado, a fim de que se torne uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente” (BRUM, 2017, p. 21). A autora reforça que as empresas não devem se preocupar apenas em atingir metas e lucrar em cima dos seus serviços prestados, mas, também, trazer o sentimento de satisfação ao ponto de fidelizar seus colaboradores.

Seguindo esta linha de raciocínio, é natural que empresas dediquem seus esforços ao público final, pois são estes que dão o retorno monetário para elas, porém

A partir do momento em que a organização compreende que os funcionários são seus primeiros clientes e que é fundamental assegurar, primeiramente, que eles entendam e aceitem os programas e estratégias do *marketing* externo é que a organização começa a entender o que é *endomarketing*. (CERVI; FROEMMING, 2017 p. 118).

Complementando o pensamento de Cervi e Froemming (2017), Grönroos (2003) destaca que no *endomarketing*

[...] parte do conceito de que os funcionários são um primeiro mercado, interno, para a organização. Se bens, serviços, comunicação planejada de *marketing*, novas tecnologias e sistemas operacionais não puderem ser promovidos entre esse grupo-alvo interno tampouco se pode esperar que o

Marketing para os clientes finais, externos seja bem-sucedido. (BARTH; NEGRI, 2012, p.3 apud GRÖNROOS, 2003, p. 404).

É de grande relevância salientar que “mesmo empresas estatais, de economia mista ou setores governamentais exercem papel de atender seu público, o cidadão contribuinte; conseqüentemente, em maior ou menor grau, necessitam aplicar ações de *endomarketing*” (BEKIN, 2004, p. 6). Ou seja, toda e qualquer instituição, independente do seu modelo de negócios, porte ou cultura, deve investir seus esforços, em algum nível, no *endomarketing*.

A partir destas percepções, é possível compreender que o *endomarketing* é fundamental para se ter um ambiente saudável de trabalho e que o cuidado para com os colaboradores reflete diretamente no *marketing* realizado para o público externo da organização, pois “ouvir a voz do cliente interno não é uma bonificação que um chefe outorga a seus empregados; é um processo que se propõe a garantir a sobrevivência, trazendo inegáveis vantagens competitivas àqueles que o implementam” (CERVI; FROEMMING, 2017, p. 119), ou seja, é um compromisso constante e básico para se gerenciar uma empresa adequadamente.

2.2.1 Os fundamentos do *endomarketing* e seus canais

Bekin (2004), traz em sua obra quatro fundamentos do *endomarketing*, sendo: a) definição; b) conceito; c) objetivo; e d) função. A definição é caracterizada por ter “ações gerenciadas”, ou seja, pressupõe-se que o planejamento é feito a partir de orientações com a finalidade de gerar resultado, mesmo que mínimo, mercadológico. O conceito é responsável pela comunicação: é ele quem mantém o alinhamento interno para que todos tenham as mesmas informações que circulam dentro da organização. O objetivo busca manter uma comunicação transparente a respeito dos objetivos da empresa a ponto de torná-los comuns aos dos funcionários. Por fim, a função, último fundamento do *endomarketing*, tem o propósito de deixar claro aos colaboradores que estes são também clientes da empresa e possuem seus próprios valores.

Com base nestas definições, é possível compreender que os fundamentos conversam entre si e que o *endomarketing* trabalha em todos os âmbitos da comunicação para manter um clima constante de motivação dos funcionários, convencendo-os de que são parte fundamental da empresa. Vale ressaltar que

A efetividade do *endomarketing* depende não somente da efetividade de ações isoladas, mas também da integração entre elas em projetos de médio e longo prazos capazes de gerar aderência, potencializando a percepção positiva dos clientes internos e externos em relação à organização e seus rumos. (MASCARENHAS; ZAMBALDI; NATRIELI, 2010, p. 18).

Assim, pode-se afirmar que trabalhar o *endomarketing* em uma organização significa realizar planejamentos subsequentes e que estão em constante evolução, devendo ser verificados com periodicidade, adaptando o que for necessário, e não apenas realizando ações pontuais sem o devido cuidado. Ainda, é importante ressaltar que este “abrange todo e qualquer esforço que a empresa faz para se comunicar com o seu público interno, gerando o engajamento necessário para cumprir com os seus objetivos e mostrar resultados” (BRUM, 2020, p. 167).

Para colocar em prática as ações planejadas de forma efetiva, é preciso utilizar os canais apropriados, de acordo com a necessidade: murais, e-mails, *intranet* e redes sociais internas, conteúdos institucionais (vídeos, imagens, *podcasts*) e eventos internos são as opções mais utilizadas pelas empresas. A utilização destes canais deve ser acessível para todos os colaboradores e as lideranças possuem papel imprescindível na disseminação dessas comunicações. Por isso, Bekin (2004, p. 47) afirma que é imprescindível a comunicação entre os líderes da organização, pois são eles que garantem que as informações compartilhadas e, por conseguinte, a comunicação trabalhada, seja sempre a mesma para todos da empresa.

2.2.2 *Relação do endomarketing com o Employer Branding e a retenção de talentos como estratégia organizacional*

A marca é o cerne de qualquer empresa, independente do seu porte, e, se investida adequadamente, tem o poder de se destacar perante a concorrência e impactar a vida de todos os tipos de públicos. O *Employer Branding*, também conhecido como “marca empregadora”, é uma estratégia de gestão de marca voltada para o mercado de trabalho, com o intuito de atingir a vida de pessoas que, de alguma forma, possuem relação com a empresa. Para elucidar de maneira mais clara, Mansi e Mascarenhas (2020) o *Employer Branding* definem como:

[...] na essência, uma forma estratégica e estruturada de olhar a relação das pessoas com a empresa como empregadora, desde quando elas sabem da existência da empresa como uma possibilidade de lugar de trabalho até depois que elas deixam a organização (MANSI; MASCARENHAS, 2020, p. 52).

Ainda para as autoras, o *Employer Branding* tem como base os fundamentos do próprio *branding* (gestão de marca de uma empresa), evidentemente, e se embasa na técnica de “usar a marca da organização e seus atributos para compor uma identidade e projetá-la com o intuito de gerar identificação com os empregados atuais e potenciais” (MANSI; MASCARENHAS, 2020, p. 55).

Relacionando ao *endomarketing*, ambas estratégias trabalham para atrair, recrutar, contratar, engajar, motivar, desenvolver e reter os colaboradores, ou seja, são responsáveis por toda a trajetória dos talentos que passam pela organização, além de “os esforços que uma empresa faz para se posicionar como marca empregadora pode ser considerado *endomarketing*, independentemente de ser um movimento interno ou externo” (BRUM, 2020, p. 167). A partir do *endomarketing* e *Employer Branding*, se cria e mantém o valor da organização para com seu público interno e possíveis futuros empregados, com isto, é importante salientar que quanto maior for o valor dado à organização, maiores serão os resultados entregues a ela, pois

Quanto mais cara for a empresa na percepção das pessoas, tanto maior e melhor será o desempenho mobilizados pelos colaboradores que, assim como um consumidor propenso a pagar mais por um produto em detrimento de outro concorrente, estarão predispostos a dedicar muito mais de si por essa organização do que por qualquer outra. (COSTA, 2010, p. 72).

O *Employer Branding* também pode ser planejado e executado por profissionais de Recursos Humanos, pois são estes os responsáveis pelos processos de seleção de novos funcionários e cuidam do bem-estar e relacionamento interno nas empresas. O Diretor de Recursos Humanos da Netshoes, Sergio Povia (2017), num artigo para o *website* do SEBRAE, fala que a base para a construção de um *Employer Branding* real é o reforço da cultura organizacional e, para isso, é necessário rever os valores da organização. Ainda no artigo, o diretor destaca o fato de os colaboradores serem os maiores multiplicadores da marca e para que isso aconteça de forma positiva, é preciso entender que “construção de marca não é da porta para fora, mas sim da porta para dentro” (POVOA, 2017).

Trazendo o enfoque para a retenção de talentos, esta é a fase mais importante na jornada do colaborador. Na área de gestão de pessoas, vinculada à administração, o termo *turnover* ou rotatividade de RH são usados para “definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente” (CHIAVENATO, 2020, p. 124). Essa troca ou intercâmbio de pessoas “representa o grau de mobilidade das pessoas entre

organização e seu ambiente externo” (CHIAVENATO, 2020, p. 124). O autor complementa indicando que

A rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito ou consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização e que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. É, portanto, uma variável dependente (em maior ou menor grau) daqueles fenômenos internos e/ou externos à organização”. (CHIAVENATO, 2020, p. 128).

Assim, a retenção é o momento em que a empresa precisa cumprir com os combinados feitos no momento da contratação (BRUM, 2020), isto significa que profissional de *endomarketing* não possui a habilidade de reter um colaborador sozinho, é necessário que a empresa tenha a sua cultura bem estruturada e ofereça os recursos necessários para tal, afinal, dificilmente o colaborador será contratado com baixa motivação ou irá iniciar um novo emprego procurando trabalhar em outra organização. Sendo assim, cabe ao profissional de *endomarketing* manter o nível de entusiasmo deste colaborador constantemente alto, conforme as diretrizes de cada organização.

Gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos. E qual a diferença entre pessoas e talentos? Um talento é sempre um tipo especial de pessoa. E nem sempre toda pessoa é um talento. Para ter talento a pessoa precisa ter algum diferencial que a valorize. (CHIAVENATO, 2004, p. 52).

Definir os colaboradores como talentos pode soar como algo que apenas alguns se encaixam em tal adjetivo ou que são pessoas de inteligência excepcional, assim, é importante elucidar que “não são gênios nem são possuidores de dons especiais. São apenas pessoas comuns, dotadas das mesmas ferramentas mentais da maioria da humanidade, porém com algo mais” (OLIVEIRA, 2005, p. 19 apud NISGOSKI, 2012, p. 30). Este “mais” pode e deve ser trabalhado e desenvolvido pela empresa na qual ele oferece seus serviços.

Com todos os conceitos expostos até aqui, fica claro que são as pessoas que movimentam as organizações, afinal, são elas, individualmente e em times, que desenvolvem e alcançam as metas estipuladas, trazem inovações e dão vida aos projetos planejados, sejam a curto, médio ou longo prazo. O empenho das pessoas para com os resultados da empresa se dá a partir do investimento em tempo e recursos da mesma para seus colaboradores, a fim de trazer mais satisfação na vida dos funcionários, pois “pessoas que se sentem felizes com o seu trabalho produzem de forma muito mais efetiva” (BRUM, 2020, p. 159), ou seja, aumentam seu desempenho. Mayo (2003), reforça a importância dos sujeitos:

A incomparável contribuição das pessoas compreende seu comando de informação e experiência, sua habilidade de integrá-las e de fazer uso de seu discernimento pessoal, de se mostrar inovador e intuitivo e de desenvolver relacionamentos. Essas são as dinâmicas vitais de uma organização em processo de desenvolvimento. Sem as pessoas, todos os elementos estruturais – tanto relativos aos clientes como organizacionais – poderiam se desintegrar e, com toda certeza, deixariam de crescer. As únicas exceções possíveis seriam as metodologias devidamente documentadas ou o conhecimento patentado. (MAYO, 2003, p. 26).

Mas, afinal, o que faz uma pessoa se sentir feliz e satisfeita com o seu trabalho? Brum (2020) elenca cinco principais motivos, a partir da percepção de alguns psicólogos, conforme quadro a seguir (Quadro 1).

Quadro 1 – Fatores de felicidade e satisfação do colaborador.

Motivo	Significado
Conseguir o que você quer e/ou precisa	Felicidade se relaciona a termos os nossos desejos satisfeitos, significado, não necessariamente.
Prazos	Felicidade está para o “aqui e agora”, enquanto significado é relativo a uma história de vida mais coerente.
Vida social	As conexões são importantes tanto para felicidade quanto para significado. Este, porém, está mais relacionado a ajudar os outros, enquanto aquela resulta do recebimento de ajuda.
Desafios	Estresse reduz a felicidade, porém faz parte de uma vida significativa.
Identidade pessoal	Uma das fontes de significado são aquelas atividades que expressam o “eu”. Contudo, tais atividades acabam se tornando irrelevantes na seara de felicidade.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Brum (2020, p. 159-60).

Um ponto importante a ser destacado é que a motivação e, por conseguinte, a retenção de uma pessoa, não é responsabilidade exclusiva da empresa nem dos seus líderes, mas, sim, possui 50% deste compromisso, afinal, ninguém tem o poder de controlar o que o outro pensa e quais atitudes e escolhas desejará seguir. Com isso, “cabe à empresa proporcionar as oportunidades de desenvolvimento, mas cabe ao colaborador aproveitá-las” (BRUM, 2020, p. 165). A autora ainda conclui este pensamento: “a responsabilidade da empresa em reter tem um limite que termina exatamente onde começa a responsabilidade da pessoa” (BRUM, 2020, p. 166), ou seja, o colaborador tem sua autorresponsabilidade em criar a sua jornada de desenvolvimento dentro da organização.

O papel da liderança é relevante na perspectiva da retenção. Segundo Brum (2020), de todos os canais utilizados na comunicação interna, o principal é o líder:

Endomarketing é conexão, interface e experiência. É dentro desse contexto que o líder entra como primeiro e principal canal de comunicação da empresa, assumindo a responsabilidade por estabelecer a conexão, representar a interface e proporcionar a experiência. (BRUM, 2020, p. 179).

Porém, para que isso aconteça de forma efetiva, a autora afirma que o/a líder precisa se sentir empoderado para assumir este cargo e, para existir este empoderamento, a empresa deve rever a forma com que trata os seus líderes, isto é, precisa apoiar o desenvolvimento dos mesmos e oportunizar o espaço para a tomada de decisão, assim trazendo confiança para eles.

Além da conexão do líder com o colaborador, dando suporte e incentivo, há outras opções de ações para a retenção de talentos no quadro a seguir (Quadro 2).

Quadro 2 – Possíveis ações para retenção de talentos.

Ação	Descrição
Canais de Informação	Mantê-los bem informados sobre tudo que acontece dentro da empresa e sobre os objetivos, estratégias e resultados.
Contato próximo do líder com os liderados	Escrever recados à mão, fazer convites, dar suporte em momentos de dificuldade que o liderado esteja passando.
Feedbacks	Todo colaborador deve ser reconhecido pelo trabalho bem feito e, principalmente, tem o direito de saber onde precisa melhorar. Por isso, o líder precisa dar um feedback verdadeiro com boa intenção: quando o líder fala o que o colaborador precisa ouvir, porém de forma carinhosa e com o objetivo de gerar conscientização e aprendizado.
Campanhas	Campanhas de lançamento, negócios, programas, diversidade, prevenção à Covid-19... Diversas possibilidades, desde que feitas com profundidade de conteúdo.
Remuneração variável	“A remuneração variável também é capaz de tirar as pessoas das suas zonas de conforto, ao mesmo tempo em que incentiva o comprometimento”.
Acompanhamento de resultados	O ideal é que o público interno acompanhe os resultados mês a mês, mesmo que apenas por percentuais, painéis e outros instrumentos demonstrativos, pois a comunicação do processo é totalmente decisiva para a percepção positiva.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Brum (2020, p. 174-214).

Após estas reflexões, é possível obter 3 conclusões: 1) toda e qualquer empresa precisa trabalhar o seu *endomarketing*; 2) o líder é a peça fundamental entre a organização e seus funcionários, servindo de intermediário para a disseminação de informação e retenção dos talentos; e 3) é de responsabilidade da empresa dar

espaço para o desenvolvimento da equipe, assim como é responsabilidade dos colaboradores utilizarem todos os recursos que lhes são oferecidos. Além disso, a comunicação interna serve como base e fundamenta estas ações para que ocorram da forma mais efetiva possível. A reflexão se amplia com a configuração de novas formas de trabalho, em especial o formato do *home office* que se potencializou recentemente de forma global nas organizações. Tal tema, discutiremos a seguir.

3 PERSPECTIVAS DO TELETRABALHO E HOME OFFICE

Neste capítulo, é contextualizado o cenário pandêmico vivido de 2020 a 2022 e como uma crise impulsiona as pessoas a recorrerem a alternativas diferentes a fim de se adaptarem ao novo contexto imposto. Após situar as circunstâncias causadas pela COVID-19, é apresentada uma das principais consequências acarretadas pela pandemia, a utilização do teletrabalho com ênfase no *home office* como, inicialmente, medida preventiva da proliferação do vírus e, atualmente, como modelo comum de trabalho entre as organizações. Por fim, são debatidos os benefícios e malefícios desta modalidade e como as empresas agem para com seus funcionários perante este distanciamento físico.

3.1 COVID-19 e as mudanças emergenciais nas organizações

O ano de 2020 ficou marcado na história como o ano de grandes imprevistos, perdas, sentimento de impotência, mudanças nem sempre positivas e muitas tentativas de “escapar” da COVID-19. Em dezembro de 2019, na cidade de Wuhan, na República Popular da China, foram diagnosticados os primeiros casos da nova cepa do coronavírus e, um mês após estes casos, a Organização Mundial da Saúde (OMS) “declarou que o surto do novo coronavírus constitui uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII) – o mais alto nível de alerta da Organização, conforme previsto no Regulamento Sanitário Internacional” (OPAS, 2020). Foram meses angustiantes até que, finalmente, foi possível ter esperanças de que, aos poucos, a situação melhoraria, a partir da criação das vacinas imunizantes. Não houve uma pessoa que não tenha sido afetada pela pandemia: da criança ao idoso, do ocidente ao oriente no globo, todos, de alguma forma, sofreram impactos diretos por conta deste marco.

A economia mundial foi uma das mais atingidas neste contexto e, com isso, “a crise proporcionada pela COVID-19 atingiu sistemicamente a mobilidade social, a gestão, o planejamento e as operações do Estado e das organizações, com impactos importantes nos empregos e na sustentabilidade econômica e social” (CASTRO *et al.*, 2020, p. 1060).

A fim de prevenir a contaminação do coronavírus, medidas emergenciais precisaram ser tomadas e, entre elas, uma das mais impactantes foi o distanciamento social. A OMS recomendou e o Estado acatou que medidas de distanciamento

rigorosas fossem implementadas com o intuito de diminuir o risco da proliferação do vírus. Com isso, as empresas se viram obrigadas a remanejar seu quadro de empregados e autorizaram aqueles que não exerciam funções obrigatoriamente (ou necessariamente) presenciais para que trabalhassem de suas casas, tornando a comunicação ainda mais essencial para as organizações. Assim,

Aderir ao *home office* foi a maneira de cumprir os protocolos de segurança e de proteção da saúde coletiva. Ocorre que muitas organizações enfrentaram dificuldades pelo fato de seus funcionários não serem familiarizados com tecnologias, ou porque muitas empresas não possuem viabilidade para promover o trabalho remoto. O *lockdown*² adotado repentinamente em grande parte dos países deixou as organizações sem um plano de contingências para a continuidade do atendimento. (BACKES *et al.*, 2020, p.5).

Deste modo, além de uma pandemia mundial e dos anseios de sobrevivência e superação desta fase, foi necessário que empresas e empregados também se adaptassem a uma nova forma de trabalho diferente do que muitos haviam vivido até então. É um fato que, analisando um viés a longo prazo, a COVID-19 abriu portas para novas possibilidades de trabalho que muitas empresas não haviam sequer testado até então, porém, o preço que se pagou pelo seu início imediato foi caro, visto que não houve preparo para realizar uma iniciação saudável onde todos pudessem se adaptar aos poucos. Com isso, com o passar do tempo, muitas organizações se viram obrigadas a lidar com a crise e os imprevistos causados pelo mal preparo dos funcionários, precisando orientá-los ao passo que também aprendiam sobre o novo modelo de trabalho implementado.

Salienta-se que alterações globais, relacionadas a questões ambientais (por exemplo, mudanças climáticas) ou a riscos de novas doenças (por causa do desequilíbrio entre as espécies), podem ser consideradas condutoras de teletrabalho, conforme indicado pelas autoras Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés (2020). Assim, se por um lado o teletrabalho permite a continuidade das atividades das organizações, por outro, também garante a saúde coletiva dos trabalhadores.

3.1.1 Crise como estimulante de gatilhos e perspectivas psicológicas dos colaboradores

² *Lockdown* é uma expressão em inglês que, na tradução literal, significa confinamento ou fechamento total (G1, 2020, n.p.).

Num contexto onde tudo flui dentro do que é considerado normal, a crise é um acontecimento inesperado que, dependendo da sua proporção, pode impactar desde a vida individual de uma pessoa até atingir o mundo inteiro. Para Lefebvre e colaboradores (2009, p. 138), a crise “designa em princípio um momento crítico, uma data separando dois períodos, um corte no tempo. A partir dela, aqueles que sofreram estes impactos precisam de novos planejamentos para conseguirem superá-la e, até mesmo, se adequarem à nova normalidade ali imposta.

A crise em uma sociedade suscita dois processos contraditórios. O primeiro estimula a imaginação e a criatividade em busca de soluções novas. O segundo se concentra no retorno a uma estabilidade passada, seja a adesão a uma salvação providencial, ou a denúncia ou imolação de um culpado. (MORIN, 2020, p. 8).

Com a COVID-19, quando a circulação de pessoas nas ruas foi drasticamente controlada do dia para a noite, estas precisaram ficar em suas casas e reinventar suas rotinas. O uso da imaginação foi necessário para adaptarem-se ao novo cenário e, por este lado, “o confinamento estimula as capacidades auto-organizadoras para remediar, por meio de leituras, músicas e filmes, a perda da liberdade de deslocamento. Deste modo, autonomia e inventividade são estimuladas pela crise” (MORIN, 2020, p. 8).

Para Nunes (2020), a crise

Está associada, em sistemas capitalistas, especialmente, à perda significativa de poder econômico e/ou de audiência. Situações de crise, em geral, são antecedidas por insatisfações e/ou por contextos de riscos envolvendo pessoas, processos e estruturas mal gerenciados ou negligenciados. Expressam uma situação que ameaça a integridade de uma pessoa ou organização, trazendo danos à reputação. Outra característica bastante particular da crise é que ela ganha repercussão na mídia, entra na agenda de veículos de comunicação. (NUNES, 2020, p. 5).

Esta definição pode ser associada ao cenário da COVID-19, na qual houve um impacto expressivo na economia do mundo e a sua proliferação foi causada pelo mal gerenciamento das medidas de prevenção pelo governo da China e amplificada de forma global e generalizada. Além disso, a reputação dos políticos e empresas do mundo inteiro foi levada em xeque por conta de seu posicionamento e cuidado para com a sociedade. No Brasil, o atual presidente Jair Bolsonaro teve sua imagem impactada negativamente por conta do seu descaso e negacionismo à respeito da

compra de vacinas³ para o país e a falta de apoio ao uso coletivo de máscaras⁴, ocasionando uma crise de reputação. A autora ainda afirma que esse tipo de crise pode “inviabilizar a imagem de uma figura pública” (NUNES, 2020, p. 6), ocasionando, no caso do presidente, uma perda de popularidade⁵ ou seja, perda de apoiadores. Por fim, ainda hoje, após dois anos e meio do início da pandemia e com a vacinação em massa no mundo, notícias sobre o coronavírus, seus impactos e número de casos são diariamente compartilhadas em diversos canais midiáticos.

A partir da apresentação deste cenário, é possível perceber que a pandemia do coronavírus atingiu (para além da perspectiva sanitária) todos os âmbitos comunicacionais e que

A resposta da comunicação organizacional à crise da epidemia da covid-19 não pode, portanto, ser encapsulada em uma única tendência, em uma única narrativa, em uma única lógica. Para formular uma resposta à crise, é necessário relatar várias histórias sobrepostas, invocar vários dramas concomitantes, mostrar várias provações que se complementam e competem entre si. O que se revela então não é uma reação ou uma adaptação, mas vários caminhos, várias modalidades e direções, com suas apostas, seus riscos e seus significados. (MORICEAU; FIGUEIREDO; BESSON, 2022, p. 30)

Em meio a este contexto pandêmico, é importante considerar que

O entendimento da forma em como as crises ambientais impactam as organizações deve refletir a perspectiva do clima organizacional e a motivação dos colaboradores, uma vez que os dois fatores têm forte influência na produtividade e resultado das empresas. (CORCINO; SILVA; LEAL, 2022, p. 155).

A partir desta observação, é possível compreender que mesmo com os colaboradores se esforçando para se adaptar a um cenário de incertezas, as organizações têm um papel imprescindível neste processo de reinvenção e precisam promover um ambiente de trabalho, mesmo à distância, saudável e com recursos para que todos possam exercer suas atividades.

É natural que, por toda a conjuntura de emoções negativas que a pandemia acarretou, seja o medo de ser infectado, a tristeza pelo número de mortos que

³ AGÊNCIA SENADO. **Wajngarten, Pfizer e Butantan confirmam demora do governo para comprar vacinas.** 2021. Disponível em:

<<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2021/05/28/wajngarten-pfizer-e-butantan-confirmam-demora-do-governo-para-comprar-vacinas>>. Acesso em: 20 jul. 2022.

⁴ AGÊNCIA SENADO. **Bolsonaro veta uso obrigatório de máscara no comércio, em escolas e em igrejas.** 2020. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/07/03/bolsonaro-veta-uso-obrigatorio-de-mascara-no-comercio-em-escolas-e-em-igrejas>>. Acesso em: 20 jul. 2022.

⁵ BARBOSA, Rafael. **Picos de rejeição a Bolsonaro acompanham piores momentos da pandemia.** 2021. Disponível em: <<https://www.poder360.com.br/governo/50picos-de-rejeicao-a-bolsonaro-acompanham-piores-momentos-da-pandemia/>>. Acesso em: 20 jul. 2022.

aumentava diariamente ou a preocupação por não saber o que esperar do dia seguinte, parte dos colaboradores tenha baixado seu rendimento ou não se adaptou da melhor forma possível às mudanças. Por outro lado, essa crise desafiou as pessoas a se reformularem.

[...] o ser humano é desafiado a se despertar para a coragem de acreditar que o “mundo do trabalho”, a economia, a vida escolar-acadêmica-intelectual, as relações familiares e sociais, a política, a economia, o contexto religioso e outros cenários existenciais podem ser reinventados. (BRESSANIN, 2020, p. 418).

Com todos estes acontecimentos, há duas certezas: a primeira é que “crises são iminentes, seja no âmbito organizacional ou de pessoas físicas. Não se escolhe passar por uma crise. Porém, é possível escolher como passar por ela” (NUNES, 2020, p. 8). A segunda certeza é que existia uma vida pré-pandemia e uma nova pós-pandemia. Para aqueles que acompanharam todas as fases de forma consciente, essa afirmação é nítida e, o que antes era uma exceção à regra - cuidados sanitários mais rigorosos, novos hábitos e a implementação de um novo (e agora mais comum) modelo de trabalho, denominado como teletrabalho.

3.2 A naturalização do teletrabalho nas organizações

O teletrabalho permite que o funcionário exerça suas funções e responsabilidades fora do ambiente físico da empresa, a partir de notebooks, *tablets*, computadores e, até mesmo, celulares, dependendo das suas atividades, a partir do auxílio das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). A Organização Internacional do Trabalho (OIT), agência multilateral da ONU (Organizações das Nações Unidas) indica que “o teletrabalho implica o trabalho realizado com recurso às TIC exercido fora dos locais de trabalho da entidade empregadora” (OIT, 2020, p. 1). Essa possibilidade se deu a partir da evolução da tecnologia, assim, o número de pessoas que trabalhavam em suas casas era pequeno se comparado com os dias de hoje. Segundo Silveira (2019), o levantamento feito pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2018, consta que 3,8 milhões de brasileiros trabalhavam em suas casas na época, correspondendo a 5,2% do total de trabalhadores ocupados no país. Já em 2020, com o início da pandemia, o número de pessoas trabalhando de forma remota subiu para 8,2 milhões, correspondendo a 11% do total de trabalhadores ocupados no país, segundo o Instituto de Economia Aplicada (IPEA) (GOÉS; MARTINS; NASCIMENTO, 2021). Hoje, após 2 anos, 20,4 milhões de

peças podem trabalhar de forma remota, correspondendo a 24,1% dos trabalhadores ocupados no país (GOÉS; MARTINS; ALVES, 2022).

Apesar de já haver um número pequeno de trabalhadores que exerciam suas atividades de forma remota, em função das medidas de distanciamento emergenciais, “a maioria das organizações experimentaram pela primeira vez o trabalho remoto de caráter compulsório, sem qualquer preparação material ou psicológica para essa súbita transição” (ABBAD; LEGENTIL, 2020, p. 45), fazendo com que tanto as empresas quanto os funcionários precisassem se adaptar o mais rápido possível e não necessariamente da forma mais saudável.

Aqui é importante destacar que as mudanças decorrentes da pandemia dizem respeito não apenas à mudança física de trabalho, mas, também, às mudanças psicológicas acarretadas pelo medo da contaminação, adaptação ao novo modelo de trabalho e às incertezas dos dias que viriam a se seguir. Com isso, “a pandemia da Covid-19 mostrou a vulnerabilidade de muitos de nós, a possibilidade de passar, em poucos dias, da força à fraqueza, de depender das circunstâncias e da solicitude dos outros” (MORICEAU; FIGUEIREDO; BESSON, 2022, p. 33). Assim, é imprescindível a atenção e cuidado da organização para com seus funcionários a fim de dar o devido acolhimento em momentos de necessidade.

Os autores complementam:

Há, de fato, um abismo entre os poucos minutos funcionais no início da reunião para perguntar “como você está”, o intervalo do café e o momento em que um colega profundamente afetado pela situação do outro tentará prestar atenção a seu estado, oferecendo ajuda. Se a organização pode promover essas atitudes, elas só podem vir de um ser abalado pelo rosto do outro. Um cuidado fingido ou instrumentalizado não apenas se autodestrói, mas redobra feridas e ressentimentos. (MORICEAU; FIGUEIREDO; BESSON, 2022, p. 34).

Em função do isolamento social, as alternativas de contato com as pessoas próximas se deram por meio do digital. No trabalho, onde diariamente existiam as “conversas de corredor” ou os “5 minutos de cafezinho”, por conta da pandemia, esses momentos precisaram ser substituídos por reuniões virtuais.

Se, por um lado, os impactos dos primeiros meses de isolamento reduziram a mobilidade da maioria de nós, por outro lado, as reuniões em ambiente virtual provocaram uma ruptura em estados solitários. Estar em reuniões e encontros remotos se tornou uma oportunidade de compartilhar angústias que assolaram o cotidiano. (PESSOA; MANTOVANI, 2022, p. 20).

Apesar das mudanças drásticas nas rotinas, foi possível se adaptar ao novo modelo de trabalho imposto, na medida do possível, substituindo alguns costumes

que haviam no presencial para outros novos no ambiente digital. Refletindo sobre essas adaptações, é importante indagar quais são os prós e contras que aqueles que trabalham de suas casas passaram a vivenciar diariamente. Para isso, Mello (1999) aponta os benefícios trazidos pelo teletrabalho, indicados no Quadro 3.

Quadro 3 – Benefícios do teletrabalho.

Item	Descrição
Recrutamento	Liberdade geográfica para fazer recrutação de funcionários.
<i>Turnover</i>	Diminuição de <i>turnover</i> dos talentos por conta de possíveis mudanças.
Absenteísmo	Diminuição de ausências por conta de doenças ou razões externas (tempo/trânsito).
Custos	Diminuição de custos de escritório.
Flexibilidade	Ambiente de trabalho se torna mais flexível por conta da privacidade.
Produtividade e estresse	Por não haver necessidade de locomoção ao escritório, há a economia de tempo e redução do estresse causados pelo trânsito.
Lazer	Possibilita mais tempo para passar com a família e mais momentos de lazer e <i>hobbies</i> .

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Mello (1999).

Por outro lado, o autor elenca também os malefícios que o teletrabalho pode ocasionar para a vida dos colaboradores, descritos no Quadro 4.

Quadro 4 – Malefícios do teletrabalho.

Item	Descrição
Preconceito	Opiniões preconceituosas de pessoas que não entendem o funcionamento do teletrabalho por parte dos amigos e familiares.
Tédio	Em função do isolamento social, os funcionários ficam muito tempo dentro de suas casas, não tendo contato com pessoas e sem ter atividades diferentes para realizar.
Distrações	Para os colaboradores que moram com outras pessoas, há situações de distração e invasão do seu espaço de trabalho.
Gerenciamento de tempo	Por conta da facilidade de se trabalhar em casa, existe a propiciação em gerenciar mal o tempo e organização.
Momentos de descanso	Dias de descanso, como férias, feriados e finais de semana, podem não ser usufruídos de forma adequada pelo colaborador por não saber o momento de parar de exercer suas atividades.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Mello (1999).

A partir dos pontos elencados no quadro 4, é possível compreender que os benefícios citados englobam diferentes aspectos da vida de um empregado, bem como da empresa, desde o aumento da produtividade, a flexibilidade com que se pode adaptar o cotidiano de trabalho e o aumento dos momentos de lazer ao baixo custo de se ter funcionários trabalhando de suas casas. Além disso, a liberdade geográfica possibilita contratar novos talentos em diferentes lugares do globo e mantém o baixo índice de *turnover* pelo mesmo motivo recém citado. Por outro lado, os malefícios são, em grande parte, voltados a aspectos intrinsecamente ligados à disciplina e aos cuidados com o tempo investidos no dia a dia do colaborador que, se bem planejado, a tendência é que os pontos positivos se sobressaiam aos negativos.

Por fim, Mello (1999) ressalta alguns cuidados que funcionários que trabalham de suas casas precisam ter, conforme o Quadro 5.

Quadro 5 – Cuidados no teletrabalho.

Item	Descrição
Isolamento	É importante evitar ficar muito sozinho/isolado enquanto está trabalhando.
Procrastinação	Não protelar atividades e tomadas de decisões.
Contatos	Fazer parte de grupos de trabalho e ter contatos e fazer encontros informais com profissionais da sua área.
Agenda de atividades sociais	Organizar atividades de sociais, seja de lazer ou trabalho.
Voluntariado	Participar de projetos sociais a partir do contato com amigos e familiares.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Mello (1999).

Assim, percebe-se que é fundamental investir a devida atenção à saúde mental e cabe também à empresa intervir sempre que necessário, garantindo um ambiente de trabalho saudável para os seus funcionários. Ainda, analisando os benefícios, malefícios e cuidados decorrentes do teletrabalho, vale ressaltar que

Saber quando e em que função adotar o teletrabalho é tão importante quanto saber onde não adotá-lo, pois já existe uma tecnologia de informação consistente e versátil para apoiar o trabalho fora do escritório, mas ainda não existe a visão administrativa necessária para gerenciá-lo. (MELLO, 1999, p. 9).

Considerando que o teletrabalho ainda é um modelo pouco explorado pela maioria das organizações e que, aos poucos, está ganhando espaço no mercado, existem questões a serem evoluídas de forma a se ter um local, ambiente e

relacionamento adequados, além de definir deveres e limitações que este formato deve seguir para que nenhum dos lados saia prejudicado, nem na ótica da empresa, nem na do funcionário. Dentre estas questões, acredita-se que uma das maiores dificuldades é saber diferenciar e impor limites entre o que é saudável a respeito do formato de trabalho em casa e o que se torna, de certo modo, abuso dessas condições.

3.2.1 A invasão do trabalho no lar/domesticação do trabalho: novo contexto das organizações

Para Silva e Baldissera (apud HOHLFELDT, 2022), uma das principais consequências da mudança do trabalho presencial para o teletrabalho é a priorização do espaço e tempo de trabalho perante o espaço e tempo da vida fora do trabalho. Em função da facilidade em acessar o computador para realizar as suas atividades e, também, a ansiedade em dar retorno aos superiores, é importante definir limites para que o “eu” funcionário não se sobreponha ao “eu” fora do trabalho, pessoa esta que possui responsabilidades sociais, domésticas, família para interagir e cuidar, além de outros compromissos habituais.

Ainda neste conflito da separação entre o momento de foco no trabalho e foco nas atividades pessoais, “exige esforço adicional do trabalhador para manter-se concentrado nas tarefas, devido à necessidade de realização de afazeres domésticos, muitas vezes conflitantes com o volume de tarefas profissionais a realizar” (ABBAD; LEGENTIL, 2020, p. 50). E, como tentativa de empenho na partição do tempo, não só para o próprio teletrabalhador, como também para aqueles com quem reside,

O esforço de restabelecer as fronteiras espaço-temporais entre casa e trabalho leva os indivíduos a desenvolverem mecanismos como, por exemplo, o estabelecimento de rituais especiais ou o uso do *dress-code*, isto é, códigos de vestimentas utilizados para delimitar a sua disponibilidade para os familiares e para a rotina doméstica em geral. (TIETZE, 2002 apud BARROS; SILVA, 2010, p. 75).

Trabalhando de casa, onde não há a praticidade de olhar para o lado e encontrar um colega ou, até mesmo, dar alguns passos para ir na mesa do seu superior, a comunicação foi forçada a se transformar para um nível ainda mais verbalizada, pois a facilidade em calar o que se pensa ou omitir sentimentos e percepções tornou-se ainda mais fácil. Assim,

São comunicados outros elementos, que não surgem dos modos anteriores. Em vez disso, eles formam gestos de protesto ou subversão. Ela manterá sua câmera fechada apesar dos repetidos pedidos de seu superior, ele fará

circular desenhos ou piadas divertidas e às vezes desrespeitosas, faremos uma pequena montagem de textos ou imagens para zombar da diretiva implementada, outro colaborador poderá se empolgar ou aparecerá na tela de forma inesperada, com uma roupa peculiar. (MORICEAU; FIGUEIREDO; BESSON, 2022, p. 37).

Ainda para os autores, “o gesto não é uma ação ou uma tomada de palavra, mas faz e diz alguma coisa” (MORICEAU; FIGUEIREDO; BESSON, 2022, p. 37), ou seja, mesmo sem a palavra verbalizada ou sem uma ação concreta, os funcionários ainda se comunicam e têm algo a dizer, como forma de protesto ou uma resposta a tudo que acontece ao seu redor.

Salienta-se também que, considerando a estrutura que um colaborador precisa ter para trabalhar remotamente, “as pessoas com melhor condição financeira tendem a possuir um ambiente mais apropriado para a modalidade *Home Office* e, portanto, fica claro que há uma diferença na realidade baseada na condição social e econômica” (VEIGA *et al.*, 2020, p. 4). A estrutura pode ser considerada desde um local específico para trabalhar, como um escritório, a equipamentos adequados, como mesa, cadeira, computador e demais aparatos ergonômicos. Assim, supõe-se que pessoas que não possuem um ambiente reservado para se dedicar às suas horas de trabalho acabam se unindo à vida doméstica, afinal, “os modos de viver se modificam, e os recursos do trabalhador para gerenciar a produção e reprodução da vida cotidiana” (VEIGA *et al.*, 2020, p. 4).

Ainda com a possibilidade de não dispor de um ambiente completamente adequado para se trabalhar no formato *home office*, segundo pesquisa da consultoria Robert Half (LIMA, 2022), “39% dos funcionários afirmam que buscariam um novo emprego se a empresa onde trabalham atualmente decidisse não oferecer a possibilidade de *home office*, ao menos, parcialmente”. A respeito da preferência, o ponto de destaque se dá, na verdade, para ao modelo de trabalho híbrido (aquele que mescla as atividades tanto nos espaços físicos da organização, como no ambiente fora dela), com 77% dos empregados optando por esta opção e 17% optando pelo *home office*, apenas. Com isto, é possível interpretar que essa escolha se dá pelo equilíbrio entre a vida social, ou seja, contato presencial com pessoas, e a flexibilidade junto da liberdade que o *home office* proporciona.

No próximo capítulo, é apresentada a análise da pesquisa realizada com profissionais responsáveis pelo *endomarketing* de diversas empresas e será possível

avaliar se o que foi desenvolvido até aqui pelos teóricos é de fato o que está sendo vivido na prática e quais serão os eventuais atravessamentos identificados.

4 ENDOMARKETING E A RETENÇÃO DE TALENTOS JUNTO AO HOME OFFICE SOB A PERSPECTIVA DE PROFISSIONAIS DA COMUNICAÇÃO

Neste capítulo, é apresentada a metodologia utilizada para consolidar o estudo realizado e a discussão dos principais achados da pesquisa, considerando os resultados obtidos na análise do campo e sua associação com o suporte teórico até aqui estabelecido. Primeiramente, é elucidado quais foram os procedimentos metodológicos, embasados por Duarte (2005), que direcionaram a pesquisa a fim de responder os objetivos traçados anteriormente. Adiante, são desenvolvidos os achados da pesquisa a partir da percepção de profissionais da comunicação e *endomarketing*, trazendo comparações à teoria desenvolvida nos capítulos anteriores.

4.1 Procedimentos metodológicos

Antes de apresentar a metodologia e tipo de pesquisa aplicada, é importante retomar qual é o problema inicial que orientou o estudo, sendo: Quais os desafios encontrados pelos profissionais de comunicação ao adotarem estratégias de *endomarketing*, em especial na retenção de talentos, em empresas que em algum momento da pandemia precisaram atuar no modelo *home office*? Norteando o estudo, o objetivo geral é identificar os desafios das ações de *endomarketing* para retenção de talentos em empresas que experienciaram o modelo *home office* desde março de 2020. Já os objetivos específicos elencados são: a) elencar as potências e limitações que a pandemia provocou às estratégias de *endomarketing*; b) comparar aproximações e afastamentos dos segmentos organizacionais frente às estratégias; c) identificar os canais utilizados com a mudança ou permanência do teletrabalho; d) entender como está o espaço para o *endomarketing* no mercado de trabalho; e) levantar insights sobre o futuro do trabalho remoto.

O presente estudo tem como percurso a pesquisa qualitativa com foco em entrevistas de profundidade, pois esta técnica “explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada” (DUARTE, 2005, p. 62). A técnica da entrevista em profundidade possibilita que a pesquisadora se aprofunde em assuntos específicos, desenvolva os tópicos definidos e questione informações de forma crítica até que obtenha todos os dados necessários. Para o autor, as entrevistas “[...] são fundamentais quando se deseja/precisa mapear práticas, crenças, valores e sistemas

classificatórios de universos sociais específicos” (DUARTE, 2005, p. 215). Diferente de uma pesquisa quantitativa, esta técnica “não permite testar hipótese, dar tratamento estatístico às informações, definir amplitude ou quantidade de um fenômeno” (DUARTE, 2005, p. 62), mas sim, é utilizada para saber de que forma o fenômeno existe e como é entendido na percepção dos informantes. Por isso, este estudo está embasado nas vivências de profissionais na tentativa de entender as mudanças geradas pela pandemia da COVID-19.

No que se refere à análise, ela foi estruturada conforme as categorias norteadoras já previstas no roteiro. De acordo com Duarte (2005), a análise ocorre de forma ampliada, contendo algumas etapas, que podem ir desde o momento de transcrição da entrevista até a checagem do conteúdo discutido com os entrevistados, contendo interpretações a partir de suas falas. Portanto, “uma maneira de analisar é fragmentar o todo e reorganizar os fragmentos em novos pressupostos” (DUARTE, 2005, p. 221).

Assim, o presente capítulo – que corresponde à análise da pesquisa – está organizado a partir das categorias elencadas no roteiro, sendo: perfil do entrevistado; *endomarketing* nos dias de hoje; segmentos das organizações; COVID-19 e *home office*; *endomarketing* e retenção de talentos; perspectivas para o futuro. A fim de desenvolver as percepções dos entrevistados e captar o máximo de informações possíveis, o roteiro foi estruturado com base no tipo de entrevista fechada que, segundo Duarte (2005, p. 67), são feitas as mesmas perguntas para todos os participantes “de modo que seja possível estabelecer uniformidade e comparação entre as respostas” e articular os resultados sistematizando as informações que emergem do campo pelos diversos entrevistados.

Primeiramente, foram realizadas duas entrevistas de pré-teste por videoconferência, via *Meet*, do Google, com ex-alunas de Relações Públicas da UFRGS, que atuam com *Employer Branding* nas suas organizações, contribuindo de forma efetiva para a revisão do instrumento. Essa etapa foi realizada nos dias 24 e 26 de agosto de 2022. Ambas estavam cientes que se tratava de um ensaio e trouxeram considerações ao final da realização das perguntas para que o roteiro se tornasse mais sólido.

Após os ajustes no roteiro (vide apêndice 1) indicados nos pré-testes, a pesquisa foi realizada tendo como base 6 entrevistas com profissionais da área da Comunicação (relações públicas, publicitários e jornalistas), que atuam em diferentes

empresas que oferecem serviços de *endomarketing*. A escolha dos entrevistados se deu a partir da indicação de amigos e pela própria orientadora deste trabalho e os mesmos foram contatados majoritariamente por e-mail (vide anexo B) para agendamento da entrevista. Salieta-se que a seleção destes respondentes tem como referência a origem de vínculo, pois o foco do estudo tem como escuta os profissionais que atuam com *endomarketing*, portanto, foram selecionadas pessoas que trabalham em grandes agências de comunicação interna ou são consultoras na área.

Todas as entrevistas foram realizadas por videoconferência, via *Meet*, entre os dias 29 de agosto e 10 de setembro de 2022, com duração entre 45 minutos a 1h15min. As conversas foram gravadas e os informantes assinaram o termo de autorização da gravação própria da UFRGS (vide anexo A) para que posteriormente fossem utilizadas as informações compartilhadas.

4.1.1 Perfil dos entrevistados

Como indicado, a pesquisa contou com 6 profissionais que atuam na área de *endomarketing*. O perfil dos entrevistados está detalhado no quadro a seguir (Quadro 6), observando a nomação dos mesmos como Entrevistados 1 a 6, mantendo a perspectiva do sigilo de suas identificações.

Quadro 6 – Perfil dos Entrevistados.

Entrevistados	Formação	Nicho da empresa que trabalha/ Cargo que ocupa	Tempo de experiência na área
Entrevistada 1	Relações Públicas	Consultoria de <i>Endomarketing</i> e EVP ⁶ / <i>Head</i> de Gestão de Contas e Relacionamento	4 anos
Entrevistada 2	Relações Públicas	Agência de <i>Endomarketing</i> / Executiva de Contas	10 anos
Entrevistada 3	Publicidade e Propaganda	Agência de <i>Endomarketing</i> / Atendimento	2 anos
Entrevistada 4	Jornalismo	Consultoria de <i>Endomarketing</i> / Diretora operacional	14 anos
Entrevistada 5	Relações Públicas	Consultoria de Comunicação/ Sócia Fundadora	7 anos
Entrevistado 6	Relações Públicas (em curso)	Consultoria de <i>Endomarketing</i> e EVP/ <i>Head</i> de Planejamento e	1 ano e 5 meses

⁶ *Employee Value Proposition* é um pacote criado pela empresa com ofertas e valores que a caracterizam como única no mercado com o propósito de atrair e reter os melhores talentos (MEDRADO, 2021).

		<i>Squad</i>	
--	--	--------------	--

Fonte: Elaborado pela autora.

A base de entrevistados tem predominância de profissionais formados em Relações Públicas pela própria natureza do estudo. É importante ressaltar a temporalidade de atuação destes profissionais no mercado e, também, o reconhecimento do *Employer Branding* como área complementar ao *endomarketing*, o que mostra que este tema está em evidência e que o *endomarketing* acompanha estas mudanças.

No quadro a seguir (Quadro 7), apresenta-se o mercado de atuação dos clientes atendidos por essas agências e consultorias, pois é com base na estratégia de *endomarketing* proposta para essas empresas que a pesquisa se solidificou.

Quadro 7 – Clientes e seus segmentos.

Entrevistados	Mercado de Atuação	Número médio de funcionários
Entrevistada 1	Saneamento Público; Crédito consignado; Cooperativa; Agronegócio; Indústria agrícola, alimentos, bebidas, tintas, papel e plástico.	800 a 6.000
Entrevistada 2	Aéreo; Varejo; Serviços; Distribuidora de energia e Indústria petroquímica.	800 a 60.000
Entrevistada 3	Varejo; Indústria de aço e petroquímica; Serviço.	1.5000 a 60.000
Entrevistada 4	Serviço; Indústria de calçados, petroquímica, embalagens, energia, farmacêutica, Comércio de veículos; Logística.	220 a 44.000
Entrevistada 5	Indústria de equipamentos agrícolas; Cooperativa; Serviços.	40 a 200 gestores ⁷
Entrevistado 6	Saneamento Público; Crédito consignado; Cooperativa; Agronegócio; Indústria agrícola, alimentos, bebidas, tintas, papel e plástico.	800 a 6.000

Fonte: Elaborado pela autora.

O mercado em que os informantes atuam é diversificado e, para a sua classificação, não há um alinhamento único sobre a tipologia de segmentos, pois cada entrevistado tem um olhar específico do mercado dos seus clientes. Além disso, é possível perceber a discrepância do porte das empresas atendidas e esta informação é importante ao fazer a análise das estratégias utilizadas.

4.2 *Endomarketing* nos dias de hoje

⁷ A entrevistada (5), por trabalhar em uma consultoria, lida diretamente com os gestores das organizações e não com os colaboradores de forma geral.

O segundo bloco do roteiro foi criado com o intuito de contextualizar o entrevistado e a pesquisadora para que ambos estivessem alinhados sobre o tema central da pesquisa. Assim, quando perguntado o que se entende por *endomarketing*, três dos entrevistados o definem como o *marketing/comunicação para dentro*, no qual são mostrados os benefícios que a empresa oferece aos colaboradores, disseminam as informações estratégicas e do dia a dia, do CEO ao chão de fábrica, e educam sobre as regras que devem ser seguidas.

Gosto de usar a definição antiga: endomarketing é o marketing pra dentro. Pensado para pessoas que trabalham para que sejam cada vez mais embaixadoras das marcas que elas trabalham para. Quem é o melhor propagandista da marca? É quem trabalha lá dentro. É quem tu vai dar credibilidade pro que ele falar. Se ele falar “é maravilhoso” tu vai acreditar. Se falar que é ruim, tu também vai acreditar; é o marketing pensado nas pessoas, mas também tem aquele “quê” de comunicação interna de ter a questão do cuidado com as pessoas, que é algo que falamos muito, principalmente em tempos de pandemia. (ENTREVISTADA 1).

Já outros dois entrevistados deixam claro a compreensão do *endomarketing* como intrínseco à comunicação interna e um destes entrevistados (6) ainda faz conexão com *Employer Branding*, acredita-se que por ser a sua realidade de trabalho hoje.

A gente vai da comunicação interna pro endo e depois o Employer Branding tentar achar diferenças quando quase que é uma coisa igual a outra. O endo eu vejo hoje como uma parte mais estratégica da comunicação interna, enxergo bem como uma evolução da comunicação interna pro endo e Employer Branding em termos estratégicos. [...] O endo olha mais pra experiência e como a marca quer se posicionar para os colaboradores... (ENTREVISTADO 6).

Por fim, uma das entrevistadas traz uma definição própria do *endomarketing*, sem relacionar a outras estratégias comunicacionais.

O endomarketing é muito amplo dentro de tudo que a gente vai estudar, de todas as conceituações. É a forma como a gente mantém, vamos dizer a grosso modo, os colaboradores alinhados à estratégia da organização como um todo, além de trabalhar toda a questão de engajamento, suas motivações... a gente manter ele alinhado e motivado pra que a gente consiga chegar nos resultados que a gente precisa dentro da organização. (ENTREVISTADA 4).

É possível perceber que, apesar de trazerem diferentes definições de *endomarketing*, o cerne permanece o mesmo para todos os entrevistados: motivar, engajar e manter alinhado com os colaboradores as estratégias, valores e regras da organização por meio de um planejamento estratégico com um viés de “venda” da empresa para o público interno. Estas definições e atravessamentos de conceitos são

também correspondentes ao que a literatura sobre o tema indica, tendo como suporte o caminho de Brum (2020), por exemplo.

Referente ao espaço que o *endomarketing* está ocupando no mercado, todos os entrevistados mencionaram que cresceu drasticamente nos últimos 2 anos por conta da pandemia. Na percepção deles, a crise mundial fortaleceu o mercado, pois as empresas se viram obrigadas a recorrer aos serviços das agências por não saberem como lidar e se comunicar com seus colaboradores visto que todos estavam trabalhando de suas casas por conta do isolamento social.

O que percebi, falando com RH e donos de empresas [...] é que a pandemia, infelizmente (por ter sido horrível), fortaleceu a questão do endomarketing e da comunicação interna, porque as pessoas perceberam que o cuidado com as pessoas era importante/essencial, não só cuidado com a saúde, mas o cuidado COM as pessoas... a questão do afastamento/isolamento fez com que as pessoas ficassem mais carentes de afeto, de conversa, troca. Por muito tempo não podia se tocar, se abraçar, então como tu faz com uma pessoa que tá ali trabalhando do lado do colega, mas que não pode tocar nele, não pode tirar a máscara para dar uma risada... como faz essa pessoa ficar motivada? Então fortaleceu, por um motivo ruim, mas fortaleceu, e também porque as empresas que não faziam perceberam que precisavam fazer [...] Quem não tinha, começou a pensar em ter esse setor ou uma empresa apoiando, e quem tinha percebeu que não tinha como seguir sem. (ENTREVISTADA 1).

Complementando essas percepções, é importante ressaltar que não apenas as agências especializadas em *endomarketing* foram mais procuradas, como também a própria alta gestão das organizações começaram a se preocupar em entender mais sobre o que faz e os benefícios do *endomarketing*.

Cada vez mais o endomarketing tá tendo uma visibilidade enorme, vejo que os grandes CEOs, grandes lideranças, que antes não davam importância pra isso, estão cada vez mais olhando pra esse lado, se especializando, tentando entender como eles podem melhorar toda a parte de comunicação pro público interno, então com certeza tá no auge da importância dentro das corporações. (ENTREVISTADA 3).

Com as declarações dos entrevistados, é possível compreender que, apesar da pandemia ter sido, de forma geral e de comum acordo entre todos, um acontecimento desastroso, trouxe benefícios ao mercado de *endomarketing*, possibilitando maior visibilidade à profissão e colocando em destaque sua importância para todos os tipos de empresas. Há uma perspectiva de maior valorização da área, afinal, toda e qualquer pessoa precisa de motivação, engajamento e alinhamento com a sua organização para exercer suas atividades, independentemente de quais sejam. Tal contexto vem ao encontro do que Marchiori (2008) nos indica quando reforça que a comunicação organizacional passa a ser mais ampla, visto que é afetada por

influências múltiplas e se reconfigura na necessidade de atender novos desafios impostos pela pandemia.

4.3 Segmentos das organizações e as vivências do *endomarketing*

Realizando uma análise comparativa dos diversos segmentos que os entrevistados atendem, foi possível traçar as semelhanças entre as organizações referente às estratégias de *endomarketing*. Analisando as semelhanças, para as entrevistadas (1) e (3), a maioria dos segmentos possui público operacional e administrativo distintos, principalmente, por seu nível de escolaridade, sendo normalmente curso técnico e ensino superior, respectivamente. Complementar a estas perspectivas, as entrevistadas (3) e (5) acreditam que as empresas utilizam os mesmos canais e que estes são direcionados adequadamente para os seus públicos, sendo o e-mail voltado para os colaboradores administrativos e os murais e conversa com o líder para os colaboradores de chão de fábrica.

Alguns entrevistados acreditam que as semelhanças entre as organizações começam nas estratégias, que são as mesmas para todos os tipos de segmentos, *“mas com enfoques completamente diferentes, porque cada uma tem as suas particularidades”* (ENTREVISTADA 2).

Um ponto importante a ser destacado, mencionado apenas pela entrevistada (4), são as semelhanças negativas entre as organizações. Para a entrevistada (4), o principal problema de todos os seus clientes e que independe do seu segmento são os gestores que possuem um bom lado técnico e que, por conta disso, tornaram-se gestores de área, porém não são pessoas preparadas para liderarem um time, criando um *gap* (considerado como uma falha ou lacuna) dentro do *endomarketing* ao se tratar de motivação e engajamento.

Se fala muito hoje que as pessoas não se demitem da organização, elas se demitem dos seus chefes. Então se eu tenho pessoas não preparadas na minha organização, a gente vai ter um gap grande de comunicação direta, que é uma das grandes frentes que trabalhamos, que é o cascadeamento da alta gestão pra diretoria, assim por diante, até chegar na base. Então às vezes não consigo manter a simetria nessa comunicação porque tenho lacunas que podem ser às vezes entre o CEO e a diretoria ou entre a diretoria e o gerente. [...] Normalmente tenho diretores e CEOs com uma visão muito boa de comunicação e endomarketing, mas quando começa a chegar no intermediário, começo a ter os gaps. (ENTREVISTADA 4).

Tal contexto reforça a importância da liderança ativa que a gestão de pessoas indica como valor nas organizações. Chiavenato (2004) sinaliza o desafio de gerir

talento humano como um fator de sucesso para as organizações, assim como Brum (2020) sublinha o papel do líder como um motivador de suas equipes.

Outra semelhança negativa que emergiu das entrevistas está na falta de recursos para investir nas ações e os *briefings* criados com seus clientes, no qual todos solicitam a revisão de canais de comunicação:

Quando fazemos diagnóstico isso é batata! Sempre tem sistema pra revisar, porque as empresas acabam sendo muito analógicas ou têm canais pouco efetivos. Ou eles tem canais que seriam efetivos, mas que são mal utilizados. Então eu passo por problemas diversos. [...] Tem que entender quais são os canais. Como fazer isso? Através da pesquisa e diagnóstico. Às vezes as empresas tem os canais e não usam direito ou às vezes elas não tem os canais. [...] O problema de canais é padrão nas organizações. (ENTREVISTADA 4).

Perguntado sobre as diferenças das estratégias de *endomarketing* utilizadas entre os diversos segmentos que atendem, o primeiro aspecto mencionado pela entrevistada (3) são as estratégias utilizadas nas organizações, ou seja, cada organização tem um planejamento específico. Neste tópico, é possível identificar que há uma divergência de opinião do entrevistado (6), que considera isso uma semelhança entre os segmentos. Além desta perspectiva, a entrevistada (4) menciona como principal diferença a maturidade das organizações perante a consciência sobre os impactos do *endomarketing* e, por conseguinte, o investimento nas ações.

Temos empresas que são muito maduras (investem em endomarketing) e isso depende da alta gestão, CEO e do grupo que está dentro do endomarketing. [...] Vamos trabalhar coisas reais, coisas que façam sentido, e pra ter aderência das empresas, precisa que tenha um nível de maturidade grande pra que ela aceite a consultoria pra não vir com calendário com datas comemorativas ao longo do ano e fatar todo o dinheiro que ela tem pingadinho do que pegar e fazer uma grande campanha de algo relevante. Essa variação é por quem está dentro da companhia (profissional), não é uma regra de segmentação. (ENTREVISTADA 4).

Portanto, não há um consenso pelo olhar dos entrevistados sobre a customização ou a unicidade das estratégias de *endomarketing* para as empresas que contratam os serviços das agências e consultorias.

Outro aspecto a se destacar em relação às diferenças dos segmentos é onde o *endomarketing* está localizado, pois

[...] às vezes o endo tá dentro do RH, às vezes tu responde pra área de gestão de pessoas/RH ou às vezes tá dentro do marketing, dentro da comunicação institucional... pouquíssimas organizações hoje tem o endomarketing horizontal com outras áreas. (ENTREVISTADA 4).

Questionada se isso é algo positivo ou negativo, a entrevistada responde que vai do ponto de vista: *“tem uma tendência a um formato ser melhor que o outro, mas*

a gente tem uns que funcionam super bem e estão fora do padrão e a gente tem uns padrões que não funcionam” (ENTREVISTADA 4).

Complementando a visão da entrevistada (4), um dos entrevistados possui a mesma percepção de que a diferença entre os seus clientes é o quanto eles investem em *endomarketing* e que isto *“varia conforme o segmento, conforme eles tão trabalhando no mercado e conforme o mercado tá aberto” (ENTREVISTADO 6)*. Junto a isto, o que também se difere, conseqüentemente, são as plataformas de canais, pois está diretamente ligado tanto com a disponibilidade de verba da organização bem como com a disponibilidade de equipe interna para acompanhar as campanhas de comunicação idealizadas e, novamente, há divergências de opiniões entre os informantes.

Trazendo o enfoque para as dores das organizações perante as estratégias de *endomarketing*, a entrevistada (1) afirma que a principal dor dos seus clientes é não conhecer de forma mais profunda seus colaboradores e suas características, por vezes tomado decisões e construindo a estratégia comunicacional “no escuro”, sem embasamento. Como consequência, surge a inquietação por não entenderem a ineficácia da ação idealizada, pois não gerou os resultados da forma esperada pelo gestor. Neste âmbito, sublinha-se a necessidade de um planejamento forte, com um diagnóstico consistente e métricas significativas, principalmente, com o olhar de conhecer o público interno de forma profunda, tão importante quanto o externo, pois, *“a construção de marca não é da porta para fora, mas sim da porta para dentro” (POVOA, 2017)*.

Para a entrevistada (3), a principal dor que vivencia com seus clientes é a dificuldade em mensurar as ações aplicadas: *“a questão de ver se os teus canais estão funcionando. Se tu tem um mural, não tem como contabilizar quem leu, como leu, porque leu, se aquela comunicação chegou”*. Essa dor é identificada tanto pela alta gestão quanto pelo corpo técnico.

O baixo investimento das empresas, mencionado anteriormente como uma diferença entre os segmentos, foi o ponto-chave tanto para a entrevistada (4) quanto para o entrevistado (6).

Temos que ter em mente que [...] o mercado tem um investimento muito menor do que em comunicação e marketing, por exemplo. Normalmente trabalhamos junto com o RH e o RH não tem grana como o marketing tem, então isso influencia no quanto as empresas investem ou não. Quando as empresas investem? quando elas veem número (ENTREVISTADO 6).

Por fim, complementando a falta de verba investida em *endomarketing*, a entrevistada (4) fala que algumas empresas têm falta de foco em relação ao *endomarketing*. Por vezes as organizações veem muito o *endomarketing* como “fazedor de festinhas e de datas comemorativas, o cara do brinde, o cara do aniversário” (ENTREVISTADA 4), ou seja, a comunicação às vezes é pouco vista como estratégica na maioria das empresas.

Analisando as respostas dos entrevistados, supõe-se que o baixo investimento para com a área de *endomarketing* ou a falta de conhecimento do seu público interno por parte da alta gestão se deu pela incompreensão das empresas, até o momento, a respeito da importância de se ter um *endomarketing* efetivo dentro das organizações e que por trás de qualquer ação existe uma estratégia bem planejada.

4.4 O cenário da COVID-19 e a transição do presencial para o *home office*

A realidade do *home office*, para a maior parte dos cenários trazidos pelos entrevistados, se cristaliza de forma efetiva em função da pandemia. Perguntado se os clientes que atendiam vivenciavam o *home office* antes da pandemia, apenas a entrevistada (1) sinalizou que uma das organizações possuía a opção híbrida de 1 vez por semana para parte de seus colaboradores trabalharem de suas casas. No mais, todos os entrevistados afirmaram que as empresas trabalhavam apenas no formato presencial.

Assim, com a chegada da COVID-19, de forma geral, todas as empresas dos entrevistados precisaram mudar o seu modelo de trabalho para o *home office* em função do isolamento social. Nas indústrias, onde a produção de alimentos, água e demais produtos essenciais não podiam parar de serem produzidos, houve o planejamento de escalas dos colaboradores operacionais e a parte administrativa segue até hoje podendo trabalhar de suas casas. São poucas as organizações que voltaram 100% ao presencial e essas se enquadram principalmente como empresas de grande porte que, durante a pandemia, investiram em suas sedes para que, no momento que fosse autorizado o retorno, os funcionários estivessem melhor estruturados. Nas demais empresas, principalmente de serviços e tecnologia, se mantém, até hoje, ao menos o modelo híbrido. Este contexto corresponde aos dados indicados pelo IPEA (GOÉS; MARTINS; NASCIMENTO, 2021) no qual é constatado que, com o início da pandemia, o número de trabalhadores ocupados no país subiu para 11%.

Em relação às mudanças que o novo cenário trouxe para as estratégias de *endomarketing*, o cerne foi a transição de materiais físicos para digitais, que se cristalizam como um dos grandes desafios para a área e para os próprios funcionários das organizações atendidas. Para a entrevistada (2), a principal mudança foi ter que replanejar todas as ações estratégicas que antes eram no presencial para ações *online* e uma grande solução foi o investimento em gamificação⁸, que já existia, mas ganhou mais espaço naquele momento de adaptações. Para outras entrevistadas, a principal mudança foi a centralização de informações.

Quando a gente entrou no remoto, ele foi meio que obrigatório, tipo assim, trabalhar com um hub de comunicação, centralização da informação num único local. Não importa se é rede social, intranet, se é um sistema, software, se é um aplicativo, cara, as coisas têm que estar centralizadas. (ENTREVISTADA 4).

No âmbito das indústrias, não houve mudanças de grande impacto, visto que o público das operações seguiu trabalhando presencialmente, considerando a natureza dessas organizações: *“lá a informação é muito do líder para o público de operação, então se manteve, porque esse público, tanto o líder de loja quanto o pessoal da loja, se manteve”* (ENTREVISTADA 3). Portanto, pode-se perceber que a mudança dos espaços laborais exercidos fora dos locais de trabalho da entidade empregadora foi um fator que interferiu de forma efetiva nas estratégias de comunicação interna. Nas organizações em que essa alteração não pode ser realizada pela própria natureza produtiva (como nas indústrias), as inovações comunicacionais de âmbito interno não se tornaram tão evidentes.

Para os demais entrevistados, uma das principais mudanças foi o olhar mais focado para o colaborador, pensando nas suas experiências, visto que *“a gente perdeu aquela oportunidade de ter a galera reunida num lugar só, tu faz uma dinâmica, faz uma festa, faz alguma coisa, tudo teve que se tornar digital e aí em termos de estímulo isso é difícil”* (ENTREVISTADO 6).

A respeito das principais limitações e desafios encontrados, foram destacados diversos pontos diferentes pelos entrevistados. Os principais desafios foram a quantidade de comunicados, pois pré-pandemia essas ações eram divididas entre o digital e presencial e, com a chegada do *home office*, não havia como manter a mesma regra, ocasionando um número maior de comunicações em apenas um meio. Além

⁸ Gamificação é o uso de mecanismos com características de jogos com o intuito de engajar, motivar e educar/instruir pessoas em situações reais, tornando conteúdos densos em materiais mais acessíveis e dinâmicos (LUDOSPRO, 2021).

disso, não apenas os colaboradores, mas também os gestores e diretores das empresas estavam tomados pelo medo por conta das diversas reviravoltas do cenário econômico e sanitário pois, além da responsabilidade com suas equipes, eles absorveram seus próprios receios pessoais, prezando por seus entes queridos que estavam expostos à doença:

Empresas de produtos essenciais não podiam parar. Como lidar com a pessoa que precisa ir presencial, sendo que parte das pessoas podiam ir pra casa? O endo foi importante, pois fizemos várias campanhas em tom heróico para pessoas que não podiam parar, dizíamos “o seu trabalho está alimentando o mundo. (ENTREVISTADA 1).

Outro grande desafio ao implementar as estratégias de *endomarketing* é saber se de fato as ações estão sendo efetivas, afinal, como perceber se a pessoa que está em casa foi impactada pela ação? Para tentar chegar ao máximo de informação, uma entrevistada reforça que “*tudo era mensurado, pois pra saber se a pessoa de fato foi impactada, só se fosse na casa dela. Então tudo que deu pra mensurar em “quanti” a gente fez pra entender que pelo menos as pessoas estão clicando*” (ENTREVISTADA 2). Complementando a limitação do contato presencial, tem-se o impacto da perda em ideias criativas pela falta de interação com as pessoas.

Muitos dos nossos planejamentos maiores, desde data promocional até um novo sistema de comunicação interna, o desafio maior era como tornar isso atrativo, como tornar isso legal, sem ter o corpo a corpo, sem ter alguma coisa de interação mesmo, pois era tudo a distância, então tu só conseguia comunicar em peças digitais ou mandar coisas pra casa das pessoas, o que acaba deixando o custo muito alto muitas vezes, ainda mais pensando na empresa X, com 60 mil colaboradores. [...] Por mais que a gente tenha tentado mudar, ter ideias que conseguíssemos trazer pro digital se perdeu, não é a mesma coisa. (ENTREVISTADA 3).

Além da perspectiva de mensuração da eficácia da comunicação e da limitação da criatividade, outro fator importante se dá no âmbito de gestão de equipe remota, conforme observado no trecho que segue.

Porque no início as pessoas ficavam fazendo a gestão, tinha que estar todo mundo com câmera aberta, todo mundo 100% no WhatsApp... tu fazer gestão de times remotos significa tu trabalhar a autonomia, significa tu trabalhar a responsabilidade, entregar dados claros.... como o gestor tem isso? (ENTREVISTADA 4).

Considerando a dificuldade de entender se de fato as ações realizadas causam impacto positivo nos colaboradores e buscando tornar essa jornada laboral do colaborador na empresa mais segura, o papel do líder se torna imprescindível, pois cabe a ele ouvir o seu time, e potencializar seu papel na gestão da equipe remota. Neste cenário, Moriceau, Figueiredo e Besson (2022) reforça que as circunstâncias

vividas acarretaram na transformação de pessoas mais vulneráveis e que precisam da ajuda de outros para restabelecer o seu percurso. Assim, o líder tem o papel de escutá-la e dar o apoio necessário para, posteriormente, poder de fato trabalhar a autonomia e responsabilidade do colaborador.

Nessa mesma linha, outro desafio enfrentado pelas agências e consultorias foi fazer com que os clientes investissem nas estratégias, principalmente em canais para se comunicar com os colaboradores. Um relato importante é o da entrevistada (4) que relata que entre 85% a 90% dos seus clientes não possuíam canais digitais efetivos e isso se tornou necessário, visto que as pessoas estavam trabalhando de suas casas. A primeira alternativa encontrada foi a utilização do WhatsApp por ser um aplicativo gratuito, porém surgiu outro problema: a maioria dos colaboradores não possuíam um número empresarial, ou seja, acabavam recebendo muitas mensagens no seu contato pessoal.

A gente teve que ter esse investimento muito rápido pra que a gente pudesse chegar nas pessoas, porque o que a gente teve que mudar era a forma como a gente se comunicava e a gente teve que ter uma mudança de chavinha em nós mesmos enquanto consultoria/agência, porque se eu fazia planos de comunicação pensando em papel bandeja de refeitório, banner no ponto de contato, no ponto do cara-crachá, no mural temático de não sei o que, esquece! Não tem refeitório, não tem ponto de contato. como eu chego nelas? No digital. Seja live, webinar, podcast, intranet... Qual é o meu sistema de canais que eu tenho do digital?! No início, era um caminhão de e-mails, eles não conseguiam ler [...], excesso de reuniões [...], então assim, as pessoas começaram a ficar com pânico disso. Então como reestruturar isso pra chegar nas pessoas? A gente teve esse processo de virada muito rápido de pensar e olhar isso pra todos os clientes. [...] Pra gente, nunca trabalhamos tanto. Nos primeiros meses trabalhamos 18h por dia e não dava conta. (ENTREVISTADA 4)

Neste contexto, sublinha-se a perspectiva da crise como um fator de mudança, correspondendo ao que Nunes (2020) nos indica quando afirma a forma que as pessoas e as organizações podem escolher como passar por uma crise. Assim, investir na organização dos canais e nas novas estruturas comunicacionais se fez necessário, considerando a pandemia e as mudanças por ela vivenciadas.

Como indicado, a questão do distanciamento social foi um desafio para o fortalecimento ou mudança de cultura: “o desafio foi grande porque a gente consegue trazer muitos estímulos de cultura, mas a cultura acontece no dia a dia, na convivência dos colaboradores” (ENTREVISTADO 6). Além disso, ele relata também que foi difícil conseguir adequar na vida do colaborador o mesmo nível e qualidade de informação e experiência na organização mesmo estando em casa e isso envolve custos: “a ação

de dar um bolinho pra comemorar um GPTW⁹, tu gasta mais com o frete do que tu gasta com o bolo. Aí tu propõe algo pra empresa e eles falam "legal, mas foge da minha logística" (ENTREVISTADO 6). Assim, novamente, o investimento é citado como um grande desafio a ser vencido pelos profissionais. Tal contexto vai de encontro ao que Mello (1999) indica do custo como um dos benefícios do teletrabalho (indicado no Quadro 3). Considerando que houve a imposição e não o planejamento do *home office*, os custos operacionais das empresas foram ampliados ao invés de diminuídos.

A partir das vivências mencionadas pelos entrevistados, compreende-se que a grande parte das dificuldades, como quantidade de comunicados num só canal, tentativas de metrificar as ações para entender se estavam de fato sendo efetivas e perda em ideias criativas se deu por conta das mudanças terem acontecido drasticamente, num curto período de tempo. Supõe-se que se essa transição ocorresse de forma a existir uma adaptação gradual, parte destes desafios não existiriam.

No que se refere aos fatores que foram potencializados com a pandemia, os entrevistados mencionam principalmente o meio digital como destaque, mas em esferas distintas. Para a entrevistada (1), o próprio digital fez com que as pessoas valorizassem mais estar presente fisicamente no trabalho, principalmente, com a vivência do modelo híbrido, trazendo o enfoque desta valorização pelas empresas do interior. Já em empresas do grande centro, como São Paulo, a entrevistada (1) conta que o digital potencializou a produtividade por conta da nova adaptação ao silêncio dentro de casa, comparando com o ambiente empresarial, onde há muitos ruídos das pessoas que estão em torno. Ainda no viés de conciliar a vida doméstica com a profissional, o entrevistado (6) tem a percepção de que o colaborador passou a se sentir mais à vontade em termos de passar mais tempo em casa em função de não ter, por exemplo, o deslocamento até o trabalho.

Acho que isso também influenciou no quanto as empresas repensaram no modelo presencial. Nenhuma empresa que a gente trabalha hoje tem modelo 100% presencial, pelo menos um dia ou 2 de home office elas têm. Há dois anos atrás isso era impensável. Muitos clientes criaram contratos de modelo híbrido e remoto, tem uma cartilha com o que pode e não pode... [...] As pessoas estão mais livres pra fazer o seu trabalho. (ENTREVISTADO 6).

⁹ O *Great Place to Work* é uma consultoria global que apoia organizações a obter melhores resultados por meio de uma cultura de confiança, alto desempenho e inovação.

Ainda no âmbito digital, os canais foram potencializados em função do investimento que não se perdeu, inclusive sendo considerados um ganho para as organizações: *“as pessoas são digitais. Mesmo agora voltando pro presencial ou híbrido, tu quer a informação na palma da tua mão, né? Tu não quer mais ficar parado na frente do mural do refeitório [...] olhar pro digital foi um ganho, baita potencializada”* (ENTREVISTADA 4).

Trazendo o enfoque para as ações, pode-se observar que as empresas, como um todo, entenderam a necessidade de desenvolver a cultura e engajamento, pois, assim como dito pelo entrevistado (6), houve em alguns pontos perda da cultura pela falta de estrutura das organizações para que a mantivesse forte mesmo à distância. Este cenário vai ao encontro com o que Ribeiro (2006) traz a respeito das empresas e a cultura como sendo compartilhada por todos os membros a fim de criar a “personalidade” da organização. No caso da falta desta estrutura, a cultura acaba se perdendo em um momento de crise, neste caso, a COVID-19.

Por fim, um dos principais pontos potencializados com a pandemia foi o olhar das empresas para a importância do *endomarketing*, como mencionado anteriormente, trazendo um olhar mais profundo para as estratégias, como a jornada do colaborador e a marca empregadora.

Hoje as pessoas escolhem trabalhar num lugar. Antigamente, trabalhava porque precisava, hoje as pessoas estão procurando, deixam de participar de processos seletivos porque viram que a empresa é mal avaliada... [...] então várias coisas se despertou nesse período que ficaram de herança pro que tá sendo feito agora. Então o que mais se potencializou foi o olhar das empresas pro endo como um todo. (ENTREVISTADA 4).

Os tópicos mencionados como potencializados são resultados de um cenário onde as empresas se viram obrigadas a se adequarem o mais rápido possível de acordo com a sua realidade. Se não fosse um fenômeno de impacto mundial, provavelmente, custaria mais anos à frente para que chegasse a este nível de evolução, seja o aumento do uso do digital e as diversas possibilidades de canais que são oferecidos, seja a própria visão de maior relevância dada para o *endomarketing*.

A respeito dos canais, o cenário das empresas é semelhante: a contratação de ferramentas como *Teams*, *Google* e *Zoom* foram as mais mencionadas. Para interação, foram utilizadas as redes sociais internas *Yammer*, do *Teams*, e *Workplace*, do *Facebook*. A entrevistada (2) reforça que a *intranet* ficou obsoleta e deu espaço para as redes sociais internas. Para empresas que não possuíam tanta verba, foram utilizadas ferramentas gratuitas, como o próprio e-mail e *WhatsApp*. Por outro lado,

nas empresas que possuíam maior investimento, tomaram iniciativas como a criação de *podcasts* ou desenvolveram seu próprio aplicativo de interação entre colaboradores.

Em relação a canais que possivelmente se tornaram ultrapassados, os entrevistados concordam que nenhum de fato deixou de existir visto que o público interno que trabalha na parte operacional das indústrias segue sendo informado por murais. Em alguns casos, o mural passou a ter outra finalidade, mais temática, e, noutros, ainda existe, mas de forma digital.

Todos os canais continuam. As empresas que sabem fazer comunicação interna sabem que o jornal mural é importante. Uma empresa de saneamento, o cara vai ser impactado por um card no Whatsapp e por um cartaz quando chegar na empresa. Ele não tem acesso a um computador, então não adianta enviar um e-mail marketing. Todos os canais são muito utilizados, nenhum “vamos cair com isso”. Todos continuaram com todos os canais. (ENTREVISTADA 2).

Assim como na teoria, percebe-se que na prática existem diferentes canais para disseminar informação para o público interno e que cada um tem a sua finalidade, de acordo com a necessidade de cada organização e estratégia utilizada para cada perfil de público. Além disso, foi possível entender que os canais, de forma geral, não se tornam inúteis com o passar do tempo, mas, sim, são otimizados e alguns destes passam por modificações a fim de acompanhar as evoluções tecnológicas.

4.5 O endomarketing e os desafios para a retenção de talentos

A primeira pergunta feita aos entrevistados neste bloco foi “qual é o papel do *endomarketing* na retenção de talentos?”, visto que, atualmente, muitas pessoas consideram o *Employer Branding* como o responsável pela retenção dos colaboradores. Assim, existia esta inquietação na pesquisa de entender se os profissionais de *endomarketing* entendem que a retenção faz parte do trabalho deles ou não. De antemão, é possível adiantar que as percepções são, em parte, divergentes entre os entrevistados.

Na visão da entrevistada (1), o *endomarketing* é quem faz as pessoas conhecerem a empresa logo que entram, estimulam a abraçar o propósito e os valores, afinal

São pessoas que estão escolhendo cada vez mais onde vão trabalhar baseado na conexão de valores que a pessoa tem com os valores da empresa. [...] Hoje, temos pessoas cada vez mais nas entrevistas questionando sobre valores, sobre propósito, política de sustentabilidade, políticas sociais pra entenderem “eu quero somar meu talento com essa empresa?”. Então o endomarketing tem papel fundamental nisso tanto na

parte de atração, falando nas etapas de EVP - deixar isso claro, expor isso pra quem tá procurando pela empresa ou o talento que tá sendo procurado, quanto quando a pessoa quando entra, perceber que aquilo é real, pois no papel é tudo lindo, mas quando chega ali, às vezes a pessoa ganha um salário que mal alimenta a família. (ENTREVISTADA 1).

As entrevistadas (3) e (4) seguem na mesma linha de raciocínio. Para elas, o *endomarketing* é o responsável por levar as informações, cuidar e “abraçar” o colaborador, além de desenvolvê-lo e oferecer os benefícios, cuidando de toda a sua jornada, até o seu desligamento. Em complemento, é importante enfatizar que o *endomarketing* não trabalha sozinho neste processo.

[...] Na verdade, o “endo” é só um facilitador das políticas que a empresa tiver. Então o que acontece, se tu não tem um sistema de gestão bem definido, o endo não vai ajudar em nada, não vai melhorar, porque não adianta eu falar pro colaborador uma coisa que não é real. A gente fala muito das razões pro cara acreditar, então como vou trabalhar marca empregadora, vou querer reter grandes talentos, se eu não tenho um sistema de avaliação de competências bem estruturado, se eu não tenho um programa de benefícios claro, se eu não tenho um sistema de promoção desenhado, se eu não olho pra carreira em Y, W, como funciona na organização, se a pessoa não entende porque um foi promovido e o outro não foi promovido... se eu não tiver nada disso estruturado, o endo não vai fazer nenhuma diferença, não vai servir pra nada. [...] Vai ser só pra ti mandar um “cardzinho” de parabéns pelo dia da mulher. Se tu não tem um sistema por trás bem estruturado, o endo não vai te ajudar na retenção de talentos. (ENTREVISTADA 4).

Contemplando a dúvida inicial sobre a responsabilidade não só do *endomarketing* com a retenção, mas também do *Employer Branding*, o entrevistado (6) traz a sua visão sobre esta questão:

É difícil falar de endo sem falar de Employer, [...] mas é enxergar o valor que a empresa tem pro colaborador e em termos de retenção eu acho que quando a gente fala de retenção a gente tem que olhar lá pra trás que é o momento de seleção do colaborador. [...] Eu quero atrair os certos de quem de fato tem o fit cultural¹⁰ com a empresa e isso já é 80% da retenção de talentos depois. Eu acho que o papel do endo e Employer é conseguir enxergar os valores da empresa e o que de fato ela consegue entregar pro colaborador pra atrair o colaborador certo porque é um processo que se inicia lá na seleção. [...] A experiência que tu vai proporcionar pro colaborador ela só vai fazer sentido se ele tiver um fit cultural alinhado com a empresa. (ENTREVISTADO 6).

A visão do entrevistado vai ao encontro com que Brum (2020) e Mansi e Mascarenhas (2020) trazem a respeito do *endomarketing* e *Employer Branding*, respectivamente, como estratégias que tem como enfoque desde a atração do colaborador até depois do seu desligamento, pois para Brum (2020), o *endomarketing* pode trabalhar estratégias tanto de movimentos internos quanto de externos e Mansi

¹⁰ *Fit cultural* é o alinhamento que um colaborador tem com os valores e propósito da empresa. A partir do *fit cultural* é possível encontrar candidatos com maior probabilidade de motivação, envolvimento e permanência na organização (GUIMARÃES, 2022).

e Mascarenhas (2020) reforçam que o *Employer Branding* usa de atributos da empresa para criar a sua identidade e, assim, a torna atrativa para o mercado.

Por outro lado, apesar de entender o *endomarketing* como apoiador das ações de retenção, uma entrevistada não acredita que ele possui um papel central, como as outras respostas até aqui, pois, o *endomarketing* “*não tem uma função direta, mas consegue dar luz aos processos que já estão estruturados e apoia pra que as pessoas saibam que tem na empresa*” (ENTREVISTADA 5), ou seja, o *endomarketing* não cria as estratégias e ações, mas sim as apoia, tornando-as mais visíveis para os colaboradores.

Seguindo esta percepção de papel coadjuvante, outros entrevistados reforçaram que o *endomarketing* não é o responsável por exercer essa função dentro de uma organização.

Não sou eu que vou manter o funcionário da empresa. O endomarketing dá as ferramentas, mas não sou eu que vou fazer com que o colaborador se engaje. Temos alguns clientes de RH, é uma área que a gente atende, mas a gente não faz, por exemplo, como reter talentos. É a empresa que vai me pedir e eu preciso entender. Mas não sou eu que vou manter o funcionário engajado diariamente. Eu dou as ferramentas todas, dou as estratégias pra que a empresa faça, agora se ela não estiver engajada e não souber utilizar as ferramentas, de nada adianta meu trabalho. Preciso que a comunicação interna da empresa esteja alinhada pra que as coisas funcionem. (ENTREVISTADA 2).

Neste aspecto, supõe-se que as entrevistadas (2) e (5) tenham esta percepção de que o *endomarketing* não é o responsável – mesmo com o apoio de outras áreas – pela retenção de talentos por conta do cenário onde estão habituadas, isto é, por conta dos serviços que ambas oferecem (ou deixam de oferecer) no seu trabalho. Analisando estas respostas junto a teoria, as percepções estão de acordo com que Brum (2020) sinaliza a respeito do papel do *endomarketing* junto à retenção, sendo o incentivador a partir da cultura e diretrizes da organização. Além disso, Brum (2020) reforça que 50% do papel de motivar a equipe está sob responsabilidade da organização e, a outra metade, está sob o poder do próprio funcionário, afinal a empresa pode oferecer todos os recursos, mas não pode controlar as atitudes que o colaborador terá perante isto.

Referente às ações mais evidentes para a retenção de talentos, a entrevistada (1) enfatiza três ações específicas: a capacitação dos líderes para que se tenha o líder comunicador – este ponto vai ao encontro da teoria, pois o líder deve ser considerado o principal canal de comunicação, segundo Brum (2020). Nas indústrias, tanto no operacional, quanto no administrativo, existe o diálogo semanal normalmente ligado a

pautas de segurança, mas que naturalmente acaba envolvendo o todo. Além dessas estratégias, os *onboardings* vêm sendo fortalecidos com a pandemia, que é o momento de recepcionar e introduzir um novo colaborador à empresa e sua cultura.

Outro item que foi destacado no campo foi plano de carreiras. *“Dos que conheço, grande maioria tem e dentro do plano de carreira, cada um com o seu, tem questão de feedback, tem questão de escolhas, se quero mudar de estado, cargo, o que eu vou fazer pra chegar lá...”* (ENTREVISTADA 3).

Perguntados a respeito de uma possível diferenciação de estratégia de acordo com o segmento, os entrevistados concordam que

Segue uma mesma linha de raciocínio. A premissa vai ser sempre a mesma, mas a maneira de fazer acontecer vai variar conforme o que a pessoa tem acesso, conforme a função dela - fábrica é um trabalho muito de repetição e não tem como tu incluir nada de comunicação. (ENTREVISTADA 1).

Portanto, a estratégia de *endomarketing* tem uma adequação para cada negócio e público, mas se utiliza de um aparato comunicacional comum, com um mapeamento de canais que podem ser acionados pelos profissionais que venham a gerenciar essa comunicação.

Vale salientar que um tema que surge das entrevistas é a cultura do *feedback*, considerada essencial para a retenção de talentos, não apenas entre o líder e liderado, mas entre todos os colaboradores da organização, fortalecendo a comunicação interpessoal, pois *“quando tu cria um espaço de escuta (saber como as pessoas estão, checagem do estado emocional), desse olhar de interesse pras pessoas, dá muito retorno”* (ENTREVISTADA 5). Outro entrevistado complementa as ações de feedback com a utilização de universidades corporativas, que servem para fortalecer o colaborador naquilo que ele precisa, desenvolvendo seu plano de carreira.

Em contrapartida, a entrevistada (2) não especifica nenhuma ação e afirma que todas têm a sua importância, a diferença é a adequação para diversos tipos de públicos internos.

Por fim, surge um viés do propósito pelo qual o colaborador trabalha na empresa:

O que mais faz com que as pessoas hoje fiquem nas organizações são alguns pontos: Um dos principais é a questão de ela ver propósito no trabalho dela. Ela tem que ver sentido no que ela tá fazendo, seja na indústria, seja no serviço, seja no varejo, o “por que estou aqui?”. Então tu ter esse alinhamento da estratégia muito claro e cascadeado pra todas as funções é o que vai fazer que tu tenha uma retenção de talentos. A gente sempre falou muito que o “endo” trabalha muito o engajamento, sempre trabalhou muito o propósito, e a gente começa a questionar depois desse processo da pandemia o quanto isso é efetivo num processo de retenção. Se isso não acaba sendo muito

mais por eu ver o sentido do meu trabalho no propósito maior da organização do que fazer ações de engajamento. Então a gente começa a discutir como o endo tá se desenhando daqui pra frente depois que a gente passou por essa onda. [...] Como vai ser daqui pra frente? o que de fato vai fazer com que as pessoas fiquem? [...] O que vai variar? o que as empresas fazem e o que não fazem. [...] O principal é isso, olhar o sentido do teu trabalho, ter um sistema de RH bem desenhado. Tem uma questão de aproximação com a gestão, isso continua sendo um fator bem determinante. [...] As pessoas estão buscando gestores que possam se espelhar e isso é muito difícil. (ENTREVISTADA 4).

Baseado nas falas dos entrevistados, pode-se perceber que as principais ações utilizadas para reter um colaborador são condizentes e complementares à teoria de Brum (2020), reforçando a importância não só do desenvolvimento individual como também o papel necessário que o líder possui neste processo de acompanhamento e direcionamento dos colaboradores.

Sobre o possível aumento de *turnover* e licenças por conta da saúde mental dos colaboradores em função da pandemia, as entrevistadas (1) e (2) afirmaram ter tido um aumento do *turnover* por diversos motivos: o colaborador está se valorizando mais e, por conta disso, está escolhendo mais exercer as suas funções; por conta do estresse e, até mesmo, pessoas que optaram por se afastar da vida agitada de cidade grande e tomaram a decisão de morar no campo ou litoral. Sublinha-se também algo preocupante que surge no campo, como o indicado pela entrevistada (4), que afirma que o principal aumento foi o de licenças por conta de crises de *burnout*, crises de estresse e ansiedade.

Em termos de suporte que a empresa deu e ainda dá aos seus funcionários, seja material para trabalho, equipamentos ergonômicos ou outros benefícios para auxiliá-los a conciliar a vida doméstica com a profissional, de forma geral, os entrevistados relatam que o nível de suporte depende da empresa, algumas investiram mais, outras menos. A grande maioria das organizações deram suporte físico com computador e demais equipamentos essenciais para que os colaboradores pudessem trabalhar de forma saudável. Houve casos em que o gestor se colocou à disposição para conversar sobre qualquer tipo de assunto, outros em que as empresas criaram kits para os filhos dos colaboradores a fim de mantê-los entretidos, aplicativos de exercícios para fazer em casa e, até mesmo, ações de integração online, como a “hora do café”. Além disso, algumas empresas dispuseram suporte psicológico contratando profissionais para que ficassem à disposição.

Há também o cenário de empresas que não investiram em suporte para os seus colaboradores, que foi o caso dos clientes da entrevistada (3), o que impacta na

perspectiva de refletirmos sobre a cultura dessas organizações e a sua percepção dos colaboradores

Um olhar importante que surge nas entrevistas relacionando à permanência ou desligamento de funcionários em função do suporte investido ou a falta dele, tem-se a leitura da escolaridade dos empregados, sublinhada pela entrevistada (1), que separa as pessoas por seu grau de ensino:

Isso é um dado, não opinião: As pessoas com um nível de escolaridade mais alto olham pra isso de uma maneira diferente, vão se sentir valorizadas. As pessoas com escolaridade mais baixa, valorizam isso, agradecem, mas não quer dizer que isso vai mantê-las nessa empresa. Se elas tiverem que trocar de empresa por uma questão salarial, elas não vão na outra empresa perguntar se tem psicólogo, “tem tal coisa?”, elas já vão pensar que precisam sustentar a família. É uma questão de prioridade. (ENTREVISTADA 1).

Essas ações retomam o que Brum (2020) defende a respeito de empresas que investem e dão suporte aos seus times, porém não possuem o poder de controlar a permanência dos mesmos, pois cabe à pessoa tomar a decisão de se manter ou não como integrante da equipe e isto é relativo à realidade e prioridade de cada indivíduo.

Ainda sob o viés do contexto em que os colaboradores vivem, as entrevistadas (4) e (5) acreditam que o fato de algumas empresas não investirem num suporte para os funcionários não é motivo de desligamento para uma parte deles, visto que a grande maioria sentia medo e insegurança a respeito do seu futuro e se desligar da empresa não era uma opção, afinal, estavam trabalhando e isso era o mais importante.

Em contrapartida, a entrevistada (2) não traz essa distinção entre o público interno em relação à sua escolaridade ou contexto em que vivem. Para ela, todas as ações ou falta delas foram motivo de permanência dentro das empresas ou desligamento das mesmas: *“as pessoas estavam longe, nas suas casas, minha empresa é a minha casa, não tem mais o dia de bater ponto, ver as pessoas, então isso (suporte) fez toda a diferença, foi primordial”* (ENTREVISTADA 2).

Portanto, não há um consenso sobre a distinção do público neste momento de *home office* imposto pela pandemia. Enquanto alguns entrevistados acreditam que varia de acordo com o nível de escolaridade e contexto social, outros defendem que as ações influenciam na escolha de permanecer ou se desligar da empresa independente destes fatores.

Por fim, perguntados sobre o papel do *endomarketing* nesse suporte aos colaboradores, há diversas opiniões a respeito. Para a entrevistada (1), o

endomarketing trabalha de duas maneiras: estar sempre atualizado sobre as tendências e acompanhar as ações que os concorrentes estão fazendo e, também, acompanhar os próprios funcionários e ouvi-los para entender as suas necessidades:

“é um papel tanto do consultor de endomarketing dizer o que outras pessoas estão fazendo e até ter ideias aleatórias, mas também incentivar que se conheçam as pessoas e que se percebam os sinais (ausência, atestados...) olhar o motivo das coisas pra trazer ações que façam sentido”. (ENTREVISTADA 1).

Para as entrevistadas (2) e (3), o papel do *endomarketing* é voltado para um olhar mais humano de dar suporte e aconchego ao próprio time de funcionários.

O colaborador precisava naquele momento se sentir parte da empresa, principalmente porque estava em casa, em que muitas empresas fecharam, então o endomarketing se fez muito presente para as empresas que tinham condições de manter seus colaboradores, que estavam bem e iriam continuar bem. (ENTREVISTADA 2).

Diferente das percepções anteriores, os entrevistados (4), (5) e (6) acreditam que o papel do *endomarketing* é valorizar o tipo de entrega que a empresa está fazendo ao colaborador.

Às vezes temos um papelzinho de diabinho que a gente tem que mostrar o que a gente tá fazendo, não é só eu entregar a cadeira, é eu falar que fizemos isso. Isso é estratégia de endomarketing [...]: não é que as empresas não tinham iniciativas que influenciavam a qualidade de vida do colaborador, só que elas não vendiam isso pra eles. [...] Tenho que pensar que o colaborador tem que valorizar o que eu tô fazendo, porque senão ele vai olhar pra empresa do lado porque a empresa do lado tá mostrando que faz. (ENTREVISTADO 6).

Referente ao momento em que o colaborador sente o impacto das ações de *endomarketing* no contexto do *home office*, novamente, há algumas diferenças de percepções dos entrevistados. Para a entrevistada (1), os colaboradores criam mais consciência dos impactos do *endomarketing* em três momentos: quando envolve a família, pois isso gera um reconhecimento mútuo, tanto da empresa em fazer ações que os abranjam quanto do colaborador ao reconhecer a iniciativa. O segundo momento é na hora que o gestor precisa dar um feedback construtivo atrelado a algo de *endomarketing*, pois torna a comunicação mais leve. Por fim, o colaborador sente os impactos das ações, principalmente nas fábricas, ao se verem nas comunicações:

Coletar depoimentos, entrevistar pessoas... Temos clientes que tem revista internas e se a pessoa se viu na revista, ela vai querer um exemplar pra colocar na parede da casa dela porque ela se sente famosa, é algo muito genuíno do ser humano de querer ser visto e o endo faz muito acontecer. [...] Temos times de jornalistas que quando entrevistam validam foto, testemunho, valida tudo, e, volta e meia, depois que sai a revista, depois que sai o mural, sai a matéria na news, as pessoas mandam mensagens emocionadas pros jornalistas “eu me vi, muito obrigada...” (ENTREVISTADA 1).

A entrevistada (2) diz não ter um marco que possa identificar quando o público interno é impactado, pois cada um leva o seu tempo, mas que acredita ter sido no momento em que a empresa conseguiu unificar sua relação com o colaborador, afinal, todos estavam passando pelo mesmo momento desafiador, mas o trabalho precisa continuar. Já para a entrevistada (4), o colaborador sente os impactos *“desde a hora que ele recebe a primeira comunicação, quando a gente desenha a primeira estratégia”*.

Por outro lado, o entrevistado (6) acredita que os impactos são sentidos pelos colaboradores no momento em que a empresa oferece uma melhor qualidade de vida, afinal, a fase pandêmica foi desafiadora. No cenário da COVID-19, o colaborador enxerga e valoriza as ações quando a empresa tem facilidade para se adaptar às mudanças de rotina que foram acontecendo.

Nestas perspectivas, é possível considerar que todas as respostas servem como realidade para todos os cenários, afinal, cada pessoa absorve as informações de uma forma e em diferentes graus de consciência, pois cada estratégia tem um nível de evidência como, por exemplo: um presente enviado para o colaborador ou seus familiares é uma ação que se torna mais evidente do que um aviso num mural ou uma conversa com o gestor, seja pela frequência com que as ações são feitas ou pela quantidade de atenção investida à ela por parte do colaborador.

4.6 O futuro do *endomarketing* e sua relação com o *home office*

No que se refere ao futuro do *endomarketing* e sua conexão com o *home office*, primeiramente, foi perguntado aos entrevistados se o *home office* veio para ficar. Muitos entrevistados acreditam que o *home office* em si, de forma integral, não prevalecerá, mas o formato híbrido sim: *“Acho que o home office veio pra dizer “eu funciono, eu sou possível e eu facilito muita coisa”, mas acho que 100% é muito difícil das empresas funcionarem. Mas o híbrido é uma ótima alternativa, pois aí a pessoa tem o gostinho das duas coisas”* (ENTREVISTADA 1).

Dentre as justificativas, há a questão de não necessitar do deslocamento, a liberdade de poder conciliar atividades do trabalho com a vida doméstica e ter mais tempo com a família. Por parte das empresas, a entrevistada (2) diz que o custo para manter um funcionário em casa é mais baixo do que mantê-lo na empresa. A entrevista (3) complementa:

No meu ver, das pessoas que conheço e falando dos meus clientes, todo mundo prefere o sistema híbrido. Como entramos de supetão no home office, todo mundo amou e achava que dava pra viver assim, mas eu acho que o presencial também tem que existir; a troca que existe no presencial não se compara, então, ao meu ver e das pessoas que atendo diretamente, o sistema híbrido é o ideal. (ENTREVISTADA 3).

Por outro lado, a entrevistada (4) acredita e apoia que o *home office* veio pra ficar, justificando sua afirmativa:

Eu acredito muito no futuro do trabalho, [...] começou a se criar as vilas nômades, onde as pessoas escolhem morar e tu pode morar aqui, amanhã ali [...] e tu trabalha da onde tu quiser. Eu acredito que isso é o futuro do trabalho. Hoje tenho pessoas na minha equipe no Rio, na Bahia, no Paraná e no RS e elas não são menos engajadas do que as pessoas que são de Porto Alegre e, às vezes, são até mais engajadas porque elas entendem o esforço que precisam fazer pra se sentirem acolhidas pelo grupo. [...] Acho que sim o modelo remoto veio pra ficar [...] a gente só tem uma cultura, principalmente de gestão, pra mudar. (ENTREVISTADA 4).

Neste contexto de um cenário híbrido para o futuro das empresas, foi pedido aos entrevistados que definissem um ponto positivo e um negativo em relação ao *endomarketing*. Para as entrevistadas (1) e (2), o ponto positivo do híbrido é poder oferecer aos colaboradores possibilidades, ter mais liberdade de escolha de onde estar e o que fazer. Para os entrevistados (3) e (6), é oferecer qualidade de vida. Para a entrevistada (5), a potencialização do híbrido trouxe consigo a valorização do *endomarketing* e, por consequência, aumento do mercado para os profissionais. A entrevistada (4), que acredita que o *home office* permanecerá, possui um olhar mais estratégico de contratação e considera como ponto positivo ter mais possibilidades de admissões por conta da liberdade geográfica.

A respeito dos pontos negativos que o híbrido pode trazer ao *endomarketing*, os entrevistados, há diversos pontos expostos. Para os entrevistados (1) e (6), conseguir realizar ações à distância seguirá sendo um desafio. Para a entrevistada (2), o ponto negativo será a falta de comprometimento e desatenção de alguns colaboradores, pois alguns colaboradores só funcionam no formato presencial. Para a entrevistada (3), o ponto negativo é no cenário das fábricas e comércio em manter o equilíbrio de tratamento das pessoas que têm a possibilidade de trabalhar de suas casas, mesmo que algumas vezes na semana, a pessoas que não tem essa opção, que são os colaboradores operacionais. O receio da entrevistada (4) é da informação que as empresas possuirão sobre as premissas do trabalho remoto e híbrido. Por fim, a entrevistada (5) chama atenção para o cuidado em não tornar o *endomarketing* operacional novamente.

Para sistematizar essas informações, apresenta-se o quadro 8, sendo possível observar os pontos positivos e negativos do trabalho híbrido pelo olhar dos entrevistados, com base na sua experiência de atuação na área de *endomarketing*.

Quadro 8 – Pontos positivos e negativos do formato de trabalho híbrido e sua relação com *endomarketing*.

Entrevistado	Ponto positivo	Ponto negativo
Entrevistada 1	Oferecer possibilidade para as pessoas.	Distanciamento do time.
Entrevistada 2	Liberdade pros colaboradores.	Falta de comprometimento, desatenção.
Entrevistada 3	Qualidade de vida de cada colaborador.	Equilíbrio no tratamento de pessoas administrativas que fazem <i>home office</i> e pessoas operacionais das fábricas que nunca poderão fazer.
Entrevistada 4	Contratação de pessoas de outros lugares.	Ter uma visão da gestão das organizações e premissas do <i>home office</i> /híbrido.
Entrevistada 5	Mais demanda para quem trabalha na área.	Cuidado para não voltar a ações só operacionais.
Entrevistado 6	Diversos benefícios: convivência, saúde mental, rotina, cultura.	Conseguir valorizar e conseguir organizar os estímulos dos colaboradores independentemente do local que ele esteja.

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim como o tópico dos impactos que as ações de *endomarketing* causam ao colaborador, acredita-se que os pontos positivos e negativos elencados pelos entrevistados contemplam todos os cenários, independente do seu segmento e porte. Pressupõe-se que o ponto-chave para vivenciar os pontos mencionados é a maturidade com que a empresa lida tanto com o modelo híbrido quanto com o *endomarketing*.

4.6.1 Recados para quem trabalha com *endomarketing*

Como encerramento do roteiro, foi pedido aos entrevistados que dessem um recado para aqueles que trabalham com *endomarketing*, promovendo uma autorreflexão e possibilidades de novos caminhos. Os entrevistados (1), (3), (4) e (6) passaram a mensagem com um viés humano, com o propósito de valorizar as pessoas:

Continue trabalhando e faça isso pelas pessoas. Uma das coisas que eu digo que é a mais prazerosa no endo é eu saber que to fazendo aquela campanha pra alguém. Eu não gostava de trabalhar no marketing, admito, porque era sempre por um produto. Por mais que o produto fosse pra uma pessoa, o objetivo do cliente era a venda do melhor jeito possível e no endo não. Tu tem que vender a informação, vender muitas vezes carinho, tu vai fazer algo muito legal, vai saber que o dia daquela pessoa vai ser inesquecível, então esse é o meu recado. Fazer pelas pessoas! Não é pensar no dono, mas sim na pessoa que trabalha na empresa. (ENTREVISTADA 1).

A entrevistada (2) reforça que os profissionais devem sempre estar atentos, pois as mudanças são diárias: *“não descansar. Pra cada lugar, pra cada pessoa, é um tipo de comunicação, um tipo de foco, então temos que estar atentos diariamente”*.

Já para a entrevistada (5), ela aconselha os profissionais a se darem o devido valor, jamais diminuir as suas ações a algo menos que excelente: *“Se posiciona. [...] elimina tudo que é “inha”. Se posiciona, olha resultado, apresenta resultado”*.

Quando pedido que dessem um recado a si próprios de 2020, após estes 2 anos e meio de experiências, os entrevistados (3), (4) e (5) fariam que tudo vai dar certo. O entrevistado (6) aconselharia a voltar para a terapia e se tornar disponível para novas áreas da comunicação. Por fim, a entrevistada (1) diria que mesmo com poucas pessoas olhando o seu trabalho, é para seguir o propósito, pois ao menos essas poucas pessoas serão acolhidas e sentirão as ações sendo feitas.

Importante, portanto, salientar que esses profissionais que gerenciam processo de comunicação interna, também são colaboradores de organizações e merecem atenção e cuidado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo das premissas do *endomarketing*, esta pesquisa buscou entender como a estratégia atua em prol da retenção de talentos em empresas que vivenciaram e ainda vivenciam o *home office*. O formato de trabalho remoto tornou-se realidade em muitas esferas organizacionais, especialmente pelo impulsionamento da mudança provocado pelo enfrentamento da pandemia. Esse cenário exigiu respostas rápidas das organizações e de suas equipes que gerenciam a comunicação para o público interno das empresas, tendo nas agências de *endomarketing* e consultorias o olhar estratégico para seu planejamento e execução.

Neste estudo, no primeiro capítulo teórico, foram abordados os conceitos de *endomarketing* e a utilização de canais, além da essência da estratégia, sendo a comunicação interna e comunicação organizacional. Ainda, o *endomarketing* é relacionado ao *Employer Branding*, estratégia que tem como foco o desenvolvimento da marca empregadora, e foram explicitados os fundamentos da retenção e formas de tê-la dentro de uma organização. Este embasamento foi fundamental para a compreensão de tudo que consiste a comunicação nas empresas e o papel do *endomarketing* no seu relacionamento com os colaboradores.

Posteriormente, no segundo capítulo, foi contextualizado o cenário vivido em 2020 com a chegada da pandemia da COVID-19 no Brasil e os principais impactos causados por ela. Como primeiro subcapítulo deste bloco, foram trazidos alguns conceitos de crise associados à pandemia, e os gatilhos e perspectivas psicológicas que ela trouxe e pode trazer. Ademais, foram expostas teorias a respeito do teletrabalho, uma vez que a pandemia obrigou as empresas a realocarem seus colaboradores para que trabalhassem de suas casas, e foram apontados os benefícios, malefícios e cuidados que o colaborador e a organização devem ter ao implementarem este modelo de trabalho. A partir das teorias expostas, foi possível desenvolver um campo mais estruturado e qualificado para dar continuidade à análise.

Considerando o problema norteador da pesquisa e sua cristalização no objetivo geral de identificar os desafios das ações de *endomarketing* para retenção de talentos em empresas que experienciaram o modelo *home office* desde março de 2020, foram observados os desafios de manter a comunicação, tanto entre as diferentes hierarquias da empresa, quanto no que se refere à quantidade de comunicados para os colaboradores, visto que houve a transição repentina do formato presencial para o

remoto. Portanto, foi necessária uma migração total dos suportes midiáticos para uma comunicação digital, ampliando o desafio de fazer com que a informação chegasse para todos os colaboradores, independente do cargo ocupado e de sua localização.

Considerando os objetivos específicos, todos foram respondidos ao longo das entrevistas. O primeiro – elencar as potências e limitações que a pandemia provocou às estratégias de *endomarketing* – foi possível identificar que o digital é considerado tanto o fator que mais se potencializou, visto que todas as comunicações foram transferidas para este meio, bem como se tornou um limitante, pela mesma razão, pois o critério de acessibilidade e estrutura doméstica não é comum a todos os colaboradores, promovendo um possível desequilíbrio na lógica de uniformidade. Por outro lado, o papel da liderança foi reforçado, indicando uma maior potência como agente de comunicação.

Respondendo o segundo objetivo – comparar aproximações e afastamentos dos segmentos organizacionais às estratégias – foi constatado que grande parte das organizações possuem dois tipos de público: operacional e administrativo. Assim, mesmo que utilizem os mesmos canais e estratégias comunicacionais, as diferenças se manifestam nas formas de linguagem com cada público e nas adaptações à cultura de cada empresa. Outro fator que deve ser observado se refere à localização da responsabilidade do *endomarketing* dentro da organização, que difere nas organizações, sendo que em algumas, essa competência está junto ao setor de RH, noutras, junto ao marketing e, em poucas empresas, há um setor próprio como responsável.

O terceiro objetivo – identificar os canais utilizados com a mudança ou permanência do teletrabalho – foi respondido pelos entrevistados como sendo diversos, mas os principais são as ferramentas do *Teams* e, dentro, a utilização da rede interna *Yammer*, ferramentas do Google, rede social *Workplace*, do *Facebook*. Empresas que possuíam maior verba para investir criaram seu próprio aplicativo interno e aquelas que não tinham verba utilizavam o *WhatsApp*. Portanto, o fato de ainda não possuírem mídias próprias pode ser considerado um risco às organizações, que ficam reféns das estruturas das redes sociais digitais ou outras plataformas de mediação de comunicação, além de poderem ser interpretadas como invasivas, como o caso do *WhatsApp* quando o colaborador não tem um celular corporativo, por exemplo.

Já o quarto objetivo – entender como está o espaço para o *endomarketing* no mercado de trabalho – foi um ponto-chave da pesquisa, pois todos os informantes afirmaram que a pandemia foi a grande impulsionadora para o *endomarketing* ter hoje uma grande visibilidade, embora ainda seja necessário um incremento de recursos destinados à comunicação para o público interno. Vale salientar que um dos entrevistados ainda reforçou que o mercado para profissionais que de fato entendem de planejamento das estratégias de *endomarketing* está escasso, então, é uma ótima oportunidade para quem se interessa pela área. Assim, para os estudantes e profissionais de Relações Públicas, esse mercado ou espaço de atuação pode ser ainda muito atrativo.

Por fim, o último objetivo específico – levantar insights sobre o futuro do trabalho remoto – quase que unanimemente os informantes declararam que o *home office*, de forma 100%, não prevalecerá. Hoje em dia, a grande maioria das empresas que os entrevistados atendem já não utilizam mais este modelo, mas sim o formato híbrido, com alternância de dias para se trabalhar em casa e dias para estar no local/escritório da empresa. Esse tende a ser um modelo de trabalho duradouro, pois proporciona o equilíbrio entre a liberdade de poder trabalhar em casa com a produtividade e otimização de trabalhar no presencial.

Trazendo o enfoque para os principais pontos abordados pelos entrevistados, é possível perceber como a visão deles, mesmo em cargos e tempo de experiência diferentes, foram semelhantes e complementares. Dentre as informações compartilhadas, pode-se destacar alguns tópicos de conclusão: a) o *endomarketing* não trabalha sozinho e nem deve ser responsabilizado no que tange a retenção de um talento: a empresa precisa ter uma estrutura organizacional, financeira e cultural para que o *endomarketing* seja o direcionador e apoiador no processo de reter um colaborador; b) a transição de forma repentina e urgente dos meios físicos para o digital foi o que mais dificultou a adaptação tanto da empresa quanto dos colaboradores e, com isso, diversos ajustes do planejamento precisaram ser implementados com essa mudança já realizada; c) as empresas devem ter um olhar para o *endomarketing* mais estratégico e menos operacional, criando ações de marca empregadora, considerando que o *endomarketing* trabalha (ou deve trabalhar) junto com o *Employer Branding*. O enfoque no desenvolvimento individual dos colaboradores deve ser uma premissa das organizações, afinal, as pessoas estão cada vez mais valorizando o seu trabalho e atentas à sua saúde mental, escolhendo,

quando possível, onde trabalhar. Portanto, essas estratégias são pontos fortes não só de retenção, como também na atração de novos talentos; d) o líder tem papel fundamental e é o ponto central de contato e mediação entre a empresa e o colaborador, pois ele, mais do que qualquer outro agente, é quem pode reconhecer ou potencializar a permanência, ou não, do colaborador dentro da empresa; e e) a pandemia foi a grande responsável pelo crescimento e visibilidade que o *endomarketing* no momento.

Após esse panorama analítico da pesquisa, é fundamental observarmos também algumas limitações desse percurso. Assim, salienta-se que o presente estudo contou com o levantamento de entrevistas com profissionais prestadores de serviços para outras organizações. Portanto, uma limitação observada se endereça no fato de que a escuta poderia também ser ampliada aos gestores de recursos humanos contratantes dessas agências e consultorias de *endomarketing*, que poderiam trazer um olhar ainda mais próximo das realidades de suas organizações de vínculo. Outro fator a ser observado é que não é possível realizar comparações de forma mais profunda no que se refere à tipologia das empresas às quais as agências ou consultorias atendem, pois não existe um equilíbrio nos portfólios dessas prestadoras de serviço, assim como não há um padrão histórico de atendimento, considerando os contratos flutuantes de marcas/empresas atendidas.

Por outro lado, este estudo comprovou que o tema, mesmo após 2 anos e meio do início da pandemia, se mantém atualizado e com diversas questões que precisam ser discutidas e lapidadas por conta das dificuldades vividas até hoje. A partir destes pontos, e como mencionado por um dos entrevistados, este trabalho pode contribuir como estímulo para profissionais de comunicação (especialmente os relações-públicas) investirem nessa área de atuação, dado que há certa carência de profissionais especializados em *endomarketing* e planejamento.

Para estudos futuros, é sugerido pesquisar alguns panoramas, entre eles: o que motiva as pessoas a saírem das organizações, visto que o presente trabalho é voltado para aspectos de permanência do colaborador. Assim, em continuidade, é sugerido também realizar um estudo de mapeamento de qualidade de vida do colaborador nas organizações considerando o suporte que as mesmas investem para com seus funcionários. Por fim, em função de uma das dores mencionadas na análise, sendo o cascadeamento de informações entre as hierarquias de uma organização, é indicado realizar um estudo referente às formas e estratégias mais efetivas e

consistentes de compartilhar e construir informações para cada público, buscando amplitude na disseminação da comunicação.

O tempo está passando e nos oferecendo desafios inimagináveis; com a pandemia, o olhar para as pessoas está se tornando cada vez mais presente em todos os aspectos da vida. O trabalho é algo necessário desde os primórdios, e através da sua remuneração e reconhecimento social que é possível viver de forma ativa, com acesso a alimentos, ter cuidados com a saúde, se locomover, adquirir bens, conhecer lugares, ajudar o próximo, dentre tantas possibilidades. Assim, sublinham-se algumas inquietações: por que não tornar essa “obrigação” mais leve para todos? Por que não oferecer suporte e incentivo para que as pessoas sigam em frente e realizem os seus sonhos? Para oferecer esse caminho, o *endomarketing* se posiciona e é voltado ao apoio na retenção do colaborador e na perspectiva de seu acolhimento dentro da organização. Mesmo com os desafios encontrados, principalmente pela falta de investimento e reconhecimento da sua relevância que são enfrentados até hoje, ainda que já tenha tido uma melhora, o propósito, no fim do dia, é mudar a vida de uma pessoa e impactá-la positivamente para que siga adiante em direção aos seus objetivos e colaborando com os objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva; LEGENTIL, Juliana. Novas Demandas de Aprendizagem dos Trabalhadores Face à Pandemia da COVID-19. In: MORAES, Melissa Machado de (org.). **O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19 – Contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho no contexto da pandemia**. Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho, vol. 2. Porto Alegre: Artmed, 2020. p. 45-57. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/pB6bjbKsBNBdKk6VwGCbSRM/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 13 ago. 2022.

ACÇÃO INTEGRADA. **Pesquisa de Tendências em Comunicação Interna de 2022**. 2022. Disponível em: <<https://acaointegrada.com.br/2022/03/24/os-resultados-da-pesquisa-de-tendencias-em-comunicacao-interna-de-2022-ja-estao-disponiveis/>>. Acesso em: 18 jun. 2022.

AMURA COMUNICAÇÃO. **O QUE É ENDOMARKETING E COMO USAR AO SEU FAVOR?** 2017. Disponível em: <<http://amuracomunicacao.com/endomarketing/#:~:text=Existem%20tr%C3%AAs%20pilares%20nos%20quais,os%20funcion%C3%A1rios%20a%20entenderem%20seu>>. Acesso em: 26 jun. 2022.

AUDININO, Marcelo. **Home office: 9 em cada 10 brasileiros querem seguir com esse modelo de trabalho**. 2022. Disponível em: <<https://mercadoconsumo.com.br/07/04/2022/noticias/home-office-9-em-cada-10-brasileiros-querem-seguir-com-esse-modelo-de-trabalho/>>. Acesso em: 17 jun. 2022.

BACKES, Danieli Artuzi Pes *et al.* Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, [S.L.], v. 19, n. 4, p. 1-10, 23 dez. 2020. University Nove de Julho. DOI: 10.5585/riae.v19i4.18987. Acesso em: 03 jul. 2022.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, [S.L.], v. 6, n. 10-11, p. 115-120, 18 dez. 2009. Universidade de São Paulo, Agencia USP de Gestão da Informação Acadêmica (AGUIA). DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139013. Acesso em: 03 jul. 2022.

BALDISSERA, Rudimar. Estratégia, comunicação e relações públicas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DA COMUNICAÇÃO, XXIV, 2001, Campo Grande. **Anais [...]**. Campo Grande: Intercom, 2001. p. 1-11. Disponível em: <<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/8139078556980663261068270533436049754.pdf>>. Acesso em: 03 jul. 2022.

BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na shell brasil. **Cadernos Ebape.Br**, [S.L.], v. 8, n. 1, p. 71-91, mar. 2010. DOI: 10.1590/s1679-39512010000100006. Acesso em: 18 ago. 2022.

BARTH, Maurício; NEGRI, Adriana de. Endomarketing: o desafio de fidelizar o cliente interno. **Revista Temática**, [S.L.], n. 1, p. 22, 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Mauricio-Barth/publication/353741676_Endomarketing_o_desafio_de_fidelizar_o_cliente_interno/links/610d89d41e95fe241ab69586/Endomarketing-o-desafio-de-fidelizar-o-cliente-interno.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2022.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. Porto Alegre: Prentice-Hall, 2004.

BELZUNEGUI-ERASO, Angel; ERRO-GARCÉS, Amaya. Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. **Sustainability**, [S.L.], v. 12, n. 9, p. 3662, 1 maio 2020. MDPI AG. DOI: 10.3390/su12093662. Acesso em: 03 jul. 2022.

BRANDÃO, Nuno Goulart. A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. **Media & Jornalismo**, [S.L.], v. 18, n. 33, p. 91-102, 12 nov. 2018. Coimbra University Press. DOI: 10.14195/2183-5462_33_6. Acesso em: 20 jul. 2022.

BRESSANIN, César Evangelista Fernandes. A VIDA PÓS-PANDEMIA E A EXIGÊNCIA DE NOVOS PARADIGMAS. In: ASENSI, Felipe (org.). **Conhecimento e Multidisciplinaridade**. Rio de Janeiro: Pembroke Collins, 2020. p. 408-423. Disponível em: <<https://www.caedjus.com/wp-content/uploads/2021/01/01-livro-Conhecimento-e-multidisciplinaridade-vol1-CMPA-2020-3.pdf#page=408>>. Acesso em: 12 ago. 2022.

BRUM, Analisa de Medeiros. **A Experiência do colaborador – Da atração à retenção: como o Endomarketing pode tornar única cada etapa da Jornada do Colaborador**. São Paulo: Editora Integrare, 2020. 252 p.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Editora Integrare, 2017. 256 p.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a face com o endomarketing**. Porto Alegre: L&PM Editores, 2005. 160 p.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação interna e liderança aberta: os desafios de incorporar a geração y e as mídias sociais. **Organicom**, [S.L.], v. 10, n. 19, p. 60, 28 dez. 2013. Universidade de São Paulo, Agência USP de Gestão da Informação Acadêmica (AGUIA). DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2013.139192. Acesso em: 07 jul. 2022.

CASTRO, Beatriz Leite Gustmann de *et al.* COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, [S.L.], v. 20, n. 3, p. 1059-1063, 1 jun. 2020. GN1 Genesis Network. DOI: 10.17652/rpot/2020.3.20821. Acesso em: 01 ago. 2022.

CERANTOLA, William Antônio. Comunicação Interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação**

Organizacional Estratégica: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus Editorial, 2016. p. 213-224.

CERVI, Cleber; FROEMMING, Lurdes Marlene Seide. Afinal, o que é endomarketing? Estudo das estratégias de endomarketing de uma Universidade Comunitária do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Imed**, [S.L.], v. 7, n. 1, p. 114, 10 ago. 2017. Complexo de Ensino Superior Meridional S.A.. DOI: 10.18256/2237-7956/raimed.v7n1p114-136. Acesso em: 2 jul. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional:** a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 11. Ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CNN BRASIL. **Brasileiros querem manter home office, mas temem excesso de trabalho, diz estudo.** 2021. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/maioria-aprova-o-home-office-mas-ha-preocupacao-com-excesso-de-trabalho/>>. Acesso em: 17 jun. 2022.

CORCINO, Kevin Ferreira; SILVA, Thaís do Nascimento; LEAL, Sérgio Rodrigues. Mudanças causadas pela crise do coronavírus na motivação de funcionários do setor aéreo: mais uma crise ou um marco definitivo? **Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT**, [S.L.], v. 16, n. 1, p. 149-169, 2022. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/22151>>. Acesso em: 06 ago. 2022.

COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro pra fora.** Porto Alegre: Dublinense, 2010.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional.** 2 Ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012. 162 p.

DIAS, Guilherme. **O que é Endomarketing, principais ações, exemplos e 8 estratégias.** 2022. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/endomarketing>>. Acesso em: 16 jun. 2022.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** São Paulo: Atlas, v. 1, p. 62-83, 2005.

ESTRELA, Andreia Rodrigues. **A convergência entre a Gestão de Recursos Humanos e o Marketing:** fatores determinantes da comunicação organizacional influenciadores da satisfação do cliente interno. 2017. 119 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Marketing Relacional, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, 2017. Disponível em:

<<https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/2560/1/Disserta%20a7%20a3o%20-%20MMR%20-%20Andreia%20Estrela.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2022.

FILHA, Antônia Lopes dos Santos *et al.* Gestão de recursos humanos, comunicação organizacional e alinhamento estratégico: proposição de um modelo teórico. **Research, Society And Development**, [S.L.], v. 10, n. 8, p. 1-13, 11 jul. 2021. Research, Society and Development. DOI: 10.33448/rsd-v10i8.17224. Acesso em: 20 jul. 2022.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 12. Ed. Rio de Janeiro: Graal, 1996.

G1. **Entenda o que é 'lockdown'**. 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2020/05/06/entenda-o-que-e-lockdown.ghtml>>. Acesso em: 13 ago. 2022.

GOÉS, Geraldo Sandoval; MARTINS, Felipe dos Santos; ALVES, Vinícius de Oliveira. Carta de Conjuntura, número 55 – nota de conjuntura 20 – 2º trimestre de 2022. O Teletrabalho Potencial no Brasil Revisitado: uma visão espacial. 2022. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/220526_nota_20_tel_etrabalho_no_brasil_final.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2022.

GOÉS, Geraldo Sandoval; MARTINS, Felipe dos Santos; NASCIMENTO, José Antônio Sena. Carta de Conjuntura, número 52 – nota de conjuntura 6 – 3º trimestre de 2021. Trabalho remoto no Brasil em 2020 sob a pandemia do Covid-19: quem, quantos e onde estão?. 2021. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10875/6/CC_52_nota_6_trabalho_re_moto.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2022.

GREAT PLACE TO WORK. **Great Place to Work**. Disponível em: <<https://gptw.com.br/>>. Acesso em: 23 ago. 2022.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing, gerenciamento e serviços**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GRUBER, Arthur. **Covid-19: o que se sabe sobre a origem da doença**. 2020. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/artigos/covid2-o-que-se-sabe-sobre-a-origem-da-doenca/>> Acesso em: 06 ago. 2022.

GUIMARÃES, Bruna. **Fit cultural: descubra o que é e como avaliar o candidato**. 2022. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/fit-cultural#:~:text=O%20ajuste%2C%20ou%20fit%20cultural,envolvimento%20e%20pe rman%C3%A4ncia%20na%20organiza%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 20 ago. 2022.

HOHLFELDT, Antônio Carlos (org.). **Impactos e aprendizados da pandemia de COVID-19**. Porto Alegre: ediPUCRS, 2022. 280 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.) *Comunicação Organizacional Estratégica: aportes conceituais e aplicados*. 1 Ed. São Paulo: Summus Editorial, 2016. 392 p.

LEFEBVRE, Henri *et al.* DA TEORIA DAS CRISES À TEORIA DAS CATÁSTROFES. **Geosp**: Espaço e Tempo (Online), [S.L.], n. 25, p. 138-152, 30 ago. 2009. Universidade de São Paulo, Agência USP de Gestão da Informação Acadêmica (AGUIA). DOI: 10.11606/issn.2179-0892.geosp.2009.74117. Acesso em: 02 ago. 2022.

LIMA, Luciana. **39% dos brasileiros trocariam de emprego para ter a opção de home office**. 2022. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/39-dos-brasileiros-trocariam-de-emprego-para-ter-a-opcao-de-home-office/>>. Acesso em: 19 ago. 2022.

LUDOSPRO. **Gamificação: o que é e quais os benefícios na aprendizagem?** 2021. Disponível em: <<https://www.ludospro.com.br/blog/o-que-e-gamificacao>>. Acesso em: 23 ago. 2022.

NISGOSKI, Luiz Fernando. **ASPECTOS DETERMINANTES PARA A ATRAÇÃO, FORMAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS NA EMPRESA**. 2012. 55 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Gestão Industrial, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2012. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/23459/2/PG_CEGIPM_VII_2011_15.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2022.

MANSI, Viviane; MASCARENHAS, Bruna G. **Employer Branding: conceitos, modelos e prática – EBOOK**. Brasil: Haikai Editora, 2020.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (org). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 179-200.

MARCHIORI, Marlene. **Os desafios da comunicação interna nas organizações**. Conexão-Comunicação e cultura, v. 9, n. 17, p. 145-159, 2010. Disponível em: <http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/os_desafios_de_comunica%C3%A7%C3%A3o_interna.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2022.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; ZAMBALDI, Felipe; NATRIELI, Fábio. Marketing, Endomarketing e Redes Sociais: fundamentos Teóricos à concepção de uma estratégia de gestão de pessoas. **Revista Organizações em Contexto**, [S.L.] v. 6, n. 11, p. 1-21, 2010. Instituto Metodista de Ensino Superior. DOI: 10.15603/1982-8756/roc.v6n11p1-21. Acesso em: 02 jul. 2022.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

MEDRADO, Marília. **EVP (Employee Value Proposition): o que é e como criar um.** 2021. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/employee-value-proposition>>. Acesso em: 23 ago. 2022.

MELLO, Alvaro. **Teletrabalho (Telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. Disponível em: <https://crasp.gov.br/wp/wp-content/uploads/17_11_2004_TELETRABALHO_O_TRABALHO_EM_QUALQUER_LUGAR_E_A_QUALQUER_HORA.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2022

MORICEAU, Jean-Luc; FIGUEIREDO, Marie Bia; BESSON, Madeleine. Comunicações organizantes, comunicações não organizáveis: trabalho remoto, comunicação e construção de si. **Organicom**, [S. L.], v. 19, n. 38, p. 28-40, 2022. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2022.196530. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/196530>>. Acesso em: 09 ago. 2022.

MORIN, Edgar. Um festival de incertezas. **Espiral**, Rio de Janeiro, v. 4, p. 5-12, 2020. Disponível em: <http://www.iecomplex.com.br/wp-content/uploads/2022/04/revistaEspiral_v4.pdf#page=6>. Acesso em: 02 ago. 2022.

NUNES, Ana Karin. Crise: evento iminente com grande potencial transformador. **Cadernos de Comunicação**, Universidade Federal de Santa Maria, v. 24, n. 3, p. 2-14, 2020. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/218183>>. Acesso em: 09 ago. 2022.

OIT – Organização Internacional do Trabalho. **Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19 – Guia prático.** 2020. Disponível em: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilica/documents/publication/wcms_772593.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2022.

OPAS – Organização Pan-Americana da Saúde. **Histórico da pandemia de COVID-19.** 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19#:~:text=Em%2031%20de%20dezembro%20de,identificada%20antes%20em%20seres%20humanos>. Acesso em: 06 ago. 2022.

PESSOA, Sônia Caldas; MANTOVANI, Camila Maciel Campolina Alves. Experiências, cenas, corpos e afetos na era da covid-19. **Organicom**, [S.L.], v. 19, n. 38, p. 18-27, 27 jun. 2022. Universidade de São Paulo, Agência USP de Gestão da Informação Acadêmica (AGUIA). DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2022.196383. Acesso em: 10 ago. 2022.

POVOA, Sérgio. **Employer Branding: conheça a estratégia.** 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/employer-branding-conheca-a-estrategia,e38018b8c59be510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 23 jul. 2022.

PROVEDEL, Cynthia Sganzerla. Perspectiva teórica da comunicação compreensiva: um novo olhar interpretativo para a comunicação interna. **Organicom**, [S.L.], v. 10, n.

19, p. 134, 28 dez. 2013. Universidade de São Paulo, Agência USP de Gestão da Informação Acadêmica (AGUIA). DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2013.139198. Acesso em: 09 jul. 2022.

REZENDE, Frederico Pifano de; FREITAS, Flávio Ozorio de; SILVA, Elizângela Aparecida Toledo de Oliveira. Cultura Organizacional e Resistência a Mudança. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, VIII, 2011, Resende. Resende: [S.N.], 2011. p. 1-16. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/30514808.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2022.

RIBEIRO, Olivério de Paiva. Cultura organizacional. **Millenium Educação, Ciência e Tecnologia**, [S.L.], ISSN-e 1647-662X, n. 32, p. 169-184, 2006. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7863947>>. Acesso em: 10 jul. 2022.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. O que é afinal Comunicação Interna? In: Souvenir Dornelles (org). **Relações Públicas: quem sabe faz e explica**. 1. Ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007. p. 80-94.

SILVEIRA, Daniel. **Home office bateu recorde no Brasil em 2018, diz IBGE**. 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/12/18/home-office-bateu-recorde-no-brasil-em-2018-diz-ibge.ghtml>>. Acesso em: 20 jul. 2022.

SUTTO, Giovanna. **85% das empresas do país adotaram o trabalho remoto na pandemia, mostra pesquisa**. 2022. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/85-das-empresas-do-pais-adotaram-o-trabalho-remoto-na-pandemia-mostra-pesquisa/>>. Acesso em: 17 jun. 2022.

VEIGA, Nathalia Henriques *et al.* TEORIA DA ADAPTAÇÃO E SAÚDE DO TRABALHADOR EM HOME OFFICE NA PANDEMIA DE COVID-19. **Revista Baiana de Enfermagem**, [S.L.], v. 35, p. 1-7, 26 nov. 2020. Revista Baiana de Enfermagem. DOI: 10.18471/rbe.v35.37636. Acesso em: 17 set. 2022.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2010. 96 p. Disponível em: <<http://imprensasindical.org.br/wp-content/uploads/2019/03/88202667-Informar-nao-e-comunicar.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2022.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

1) Perfil do entrevistado

- a) Qual é a sua formação?
- b) Há quanto tempo tu é formada?
- c) Há quanto tempo trabalha na empresa X?
- d) Há quanto tempo trabalha com comunicação interna ou *endomarketing*?
- e) Quais clientes tu já atendeu e atende nesse momento? Quais são os segmentos e qual é a média de funcionários de cada uma das empresas?

2) *Endomarketing* nos dias de hoje

- a) Primeiramente, o que tu entende como *endomarketing*?
- b) Como tu acredita que está o espaço para o *endomarketing* no mercado?

3) Segmentos das organizações

- a) Considerando que tu já atendeu/atende diferentes organizações, quais são as semelhanças e diferenças entre elas a respeito das estratégias de *endomarketing*? (Existem algum mix/estrutura/canais/ que devam ser sempre usados?
- b) Ainda considerando os diferentes segmentos, quais são as principais dores das empresas ao implementarem estratégias de *endomarketing*? E de onde surgem? Elas são pautadas pela alta gestão ou é mais um esforço do corpo técnico?

4) Covid-19 e *Home Office*

- a) Tu atendia empresas que funcionavam no modelo *home office* antes da pandemia?
- b) E com a pandemia, quais empresas que tu atendia ou atende que fizeram ou ainda fazem *home office*?
- c) Tu pode me dizer quais foram as principais mudanças nas estratégias de endo com essa transição do presencial para o *home office*? Quais

impactos tu pode destacar? E houve alguma mudança que não deu certo?

- d) Quais foram as principais limitações/desafios encontradas ao implementar as estratégias/ações de *endomarketing* no modelo *home office*?
- e) Quais foram as demandas que os teus clientes trouxeram a partir do *home office*?
- f) O que tu acredita que foi potencializado com o teletrabalho mesmo em empresas que fizeram de forma temporária?
- g) Quais canais foram adquiridos a partir do teletrabalho e quais canais se tornaram ‘ultrapassados’ com o modelo de teletrabalho?

5) O *Endomarketing* e a Retenção

- a) Considerando canais, contato com o líder, feedbacks... quais são as ações mais evidentes nas organizações que tu atende? Dentre essas ações, existe uma mais importante? Ou existe alguma diferença das prioridades de acordo com o segmento? Algum tipo de hierarquia...
- b) Com a pandemia, qual foi o impacto da saúde mental dos colaboradores em relação à retenção deles? Houve um aumento do turnover ou de licenças?
- c) Em termos de estrutura/instrumentalização, em função do trabalho dentro de casa e a vida doméstica, houve algum investimento/suporte das organizações para com os funcionários? Tu acredita que esse suporte ou falta de possa ser um motivo de permanência ou desligamento do colaborador? E qual o papel do *endomarketing* nesse cenário?
- d) Em que momento tu acredita que o colaborador sente o impacto das ações de *endomarketing* se tratando desta distância que o *home office* causa?

6) Perspectivas para o futuro

- a) E na sua visão o *home office*.. veio para ficar?
- b) Considerando esse contexto, quais são as suas perspectivas (anseios e otimismo) para o futuro em relação ao *endomarketing* junto do

teletrabalho? Uma palavra positiva e uma palavra negativa - qual é a ameaça e qual é a oportunidade?

7) Um recado para quem trabalha com *endomarketing*

- a) Por fim, qual recado você deixa para quem trabalha com *endomarketing*?
- b) E se tu pudesse dar um recado pra ti de 2020, considerando tudo que tu já sabe com as vivências profissionais até hoje, o que diria?

ANEXOS

ANEXO A – Formulário de autorização da entrevista



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

AUTORIZAÇÃO

Eu (nome do(a) entrevistado(a)).....
abaixo assinado(a), autorizo Francielly Xavier Capella, estudante de Relações Públicas, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a utilizar as informações por mim prestadas, para a elaboração de seu Trabalho de Conclusão de Curso, que tem como título Desafios do endomarketing na retenção de talentos em empresas que vivenciam ou vivenciaram o modelo home office e está sendo orientado por/pela Profa. Dra. Denise Avancini Alves.

Porto Alegre, xx de xx de 2022.

Assinatura do entrevistado

ANEXO B – E-mail com convite das entrevistas



Francielly Capella <franciellyxcapella@gmail.com>

para [REDACTED]

qui., 1 de set. 12:00 ☆ ↶ ⋮

Bom dia, [REDACTED]!

Tudo bem?

Sou a Francielly Xavier, graduanda de Relações Públicas na UFRGS. Nesta reta final da faculdade, estou fazendo meu TCC com o tema **Desafios do endomarketing na retenção de talentos em empresas que vivenciam ou vivenciarão o home office**, orientado pela profª Denise Avancini Alves, e gostaria de convidá-la a participar desta pesquisa, visto que tens propriedade no assunto por conta da sua trajetória profissional.

Seria uma honra entender a sua percepção sobre as empresas que passaram por essa mudança no modelo de trabalho e tenho certeza que agregará muito à minha pesquisa seus conhecimentos na área do endomarketing e, para esclarecer, recebi seu contato como indicação da [REDACTED].

Trago duas sugestões de datas para conversarmos:

Segunda-feira (05/09) às 18h30/19h.

Quinta-feira (08/09) às 21h.

Caso nenhuma esteja de acordo com a sua agenda, fique à vontade para sugerir outros dias e horários - inclusive, horários por volta das 12h ou a tarde. Nossa conversa deve durar em torno de 30 minutos.

Se preferir me contatar por WhatsApp, segue meu número: (51) 98543.3891.

Agradeço desde já sua atenção e fico à disposição.

Francielly Xavier