

<http://dx.doi.org/10.48005/2237-3713rta2023v12n3p426>

Comunicação interna, inovação e presenteísmo: percepção na gestão de micro e pequenas empresas*

Internal communication, innovation and presenteeism: perception in the management of micro and small companies

André Luíz Logello de Lima

Centro Universitário Campo Limpo Paulista - UNIFACCAMP
andre@redpillmkt.com.br

Marco Antonio Silveira

Universidade de Marília - UNIMAR
marcoarlp2016@gmail.com

RESUMO

Este estudo objetiva entender a percepção de gestores sobre a influência da comunicação interna na potencialização da inovação e no combate ao presenteísmo em empresas de micro e pequeno porte. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, por meio da aplicação de questionário semiestruturado com perguntas abertas, junto a gestores de empresas. Utilizou-se o estudo bibliográfico e a análise dos resultados das entrevistas para compreender a efetividade da comunicação interna, apoiada em técnicas de endomarketing, na redução do presenteísmo, trazendo subsídios sobre a forma como essas empresas podem desenvolver seus processos de comunicação e mapear a percepção de público interno, aumentando o seu engajamento e suas contribuições aos processos de inovação.

Palavras-Chave: comunicação interna, inovação, presenteísmo, endomarketing.

SUMMARY

This study aims to understand the perception of managers about the influence of internal communication in enhancing innovation and combating presenteeism in micro and small companies. This is an exploratory and descriptive research, through the application of a semi-structured questionnaire with open questions. Bibliographical study and analysis of interview results were used to understand the effectiveness of internal communication, supported by internal marketing techniques, in reducing presenteeism, providing information on how these companies can develop their communication processes and map perception internal audience, increasing their engagement and contributions to innovation processes.

Keywords: internal communication, innovation, presenteeism, internal marketing.

1. INTRODUÇÃO

A dinâmica mercadológica, caracterizada pela complexidade e alta competitividade dos mercados atuais, apresenta desafios constantes para as organizações contemporâneas que querem sobreviver e obter vantagem competitiva sustentável (Allal et al., 2023; Broccardo et al., 2023; Khan et al., 2021). Assim, a busca por modelos mais eficientes de inovação e produtividade é um dos principais objetivos das equipes de gestão das empresas na busca por

* Received 19 January 2024; accepted in 19 January 2024; published online 26 February 2024.

vantagem competitiva, que é a capacidade de uma empresa gerar maior valor econômico do que seus concorrentes (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2019).

Essa busca tem chegado a entendimentos que incluem uma compreensão da importância do capital humano no sucesso sustentável das organizações, aumentando a preocupação com a sua saúde, bem-estar e outros fatores ligados ao ser humano (Aldowaisi et al., 2022; Almohtaseb, 2021). Essa visão traz novos entendimentos, pois entende-se agora que o trabalho é fundamental para o indivíduo, não só como motivador financeiro, mas como um fator socializador do homem dentro da sociedade (Queiroz et al., 2019).

A concepção de inovação sustentável e de vantagem competitiva nas organizações passa a ser relacionada diretamente com a necessidade de estabelecer um ambiente de trabalho agradável e acolhedor (Alqershi, 2021). Esse ambiente acolhedor traz efeitos positivos também na produtividade e no relacionamento amigável entre os colaboradores, na redução da rotatividade e das doenças laborais nas organizações (Diegues, 2023; Silva, 2017).

Inspirada neste movimento, a evolução dos estudos sobre o comportamento humano e a colaboração no ambiente de trabalho traz novas linhas de pesquisa sobre motivação e sobre a sustentabilidade da liderança nas organizações (Huxham, Vangen, 2013). Liderança competitiva sustentável compreende manter por maior tempo que a concorrência, a excelência em produção e a inovação dos produtos e serviços ofertados, diretamente associados aos níveis de satisfação, bem-estar e cooperação dos colaboradores (Deming, 2022; Alqershi, 2021). Contudo, todos estes fatores necessitam convergir com o desempenho contábil e econômico das empresas, como frisado por Hitt, Ireland e Hoskisson (2019).

Estas afirmações corroboram com a valorização do capital humano, um conceito que pode ser definido como o conjunto de habilidades, capacidades e conhecimentos de um colaborador, que por sua vez, consiste em importante fomentador da capacidade de inovação e do desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis (Bortoluzzi; Genari & Macke, 2017). Este raciocínio traz para as organizações, uma percepção de que as pessoas são parte crucial para o sucesso de uma empresa, seja na alta gerência ou nos processos de produção (Teixeira & Malagolli, 2019).

Por outro lado, o mesmo raciocínio mostra que a perda de produtividade dos colaboradores pode prejudicar a vantagem competitiva de uma empresa, e esta perda pode ser causada pela ausência do empregado no trabalho e ausências de curto e longo prazo causadas por incapacidades (Alqershi, 2021). Essa *performance* prejudicada causada pela ausência física do colaborador é conhecida como Absenteísmo.

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

O presenteísmo tem potencial de afetar negativamente não só a inovação e a produtividade, mas pode também causar males físicos e psicológicos nos colaboradores, como decorrência da não percepção de motivação ou propósito no trabalho que exercem (Arjona-Fuentes et al., 2019). Nesse sentido, o conceito de presenteísmo se aproxima do conceito de alienação no trabalho, abrindo caminho para que ações de comunicação interna (CI) possam ser vetores de conscientização de propósito no que fazem, reconhecendo a empresa em que trabalham, como um bom lugar para se trabalhar.

Este estudo objetiva entender a percepção de gestores sobre a influência da comunicação interna, na potencialização da inovação e no combate ao presenteísmo em MPEs. Isso é feito

com base no confronto do estudo de literatura relacionada às teorias da comunicação, engajamento, escrita persuasiva e *endomarketing*, com dados obtidos nas entrevistas com gestores e proprietários de empresas.

Trabalhos recentes mostram que o *endomarketing* tem papel essencial na gestão do capital humano, em especial, para a obtenção de melhores resultados tanto individuais quanto organizacionais. Entre outros, um estudo recente de Fernandes et al. (2023) visando entender a importância do *endomarketing* nas organizações e se as estratégias internas são essenciais na gestão do capital humano, mostrou que, dos 158 respondentes que compunham a amostra pesquisada, 78,5% consideraram os fatores intrínsecos relacionados ao bem-estar e à felicidade tão importantes quanto os fatores extrínsecos relacionados às recompensas monetárias. O estudo de Pološki, Rimac e Najjar (2020) corroboram esses achados, mostrando como uma CI eficaz contribui para o desenvolvimento de uma maior confiança organizacional por parte dos colaboradores.

Com base no levantamento da literatura relacionado, o pressuposto do presente estudo é que, uma vez que as empresas sejam corretamente orientadas a comunicar-se de forma eficiente com seu cliente interno, elas deverão desenvolver um programa de *marketing* voltado para seu mercado interno (público interno), de modo análogo ao programa de *marketing* criado para seu mercado externo (clientes).

Diante do exposto, o presente artigo visa estudar a influência da CI na melhoria da inovação e dos resultados da organização como um todo, através do aumento da confiança na empresa. Em outras palavras, o objetivo é questionar se é possível que os mesmos colaboradores se engajem tanto com o propósito da empresa como com seus pares, a ponto de “comprar” a empresa, antes mesmo que o cliente final compre qualquer solução oferecida por ela.

Para a consecução dos objetivos do estudo, procurou-se entender o modo como as informações, circulam pelos setores das empresas, em programas de CI (estruturados ou não). E, ainda, sobre como a redação e distribuição das informações são percebidas por seus gestores. Após isso, a pesquisa buscou entender a eficiência da CI e do *endomarketing* como possível agente de combate ao presenteísmo, questionando a existência da melhora na colaboração e no engajamento destes gestores e, também, se esses resultados são percebidos pelos gestores delas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção é apresentada a fundamentação teórica serviu de base para estruturação do estudo, bem como para a construção do questionário das entrevistas e para a interpretação das respostas dos pesquisados, auxiliando na resposta à pergunta desta pesquisa.

2.1 Comunicação: Fundamentos e processos associados

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

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

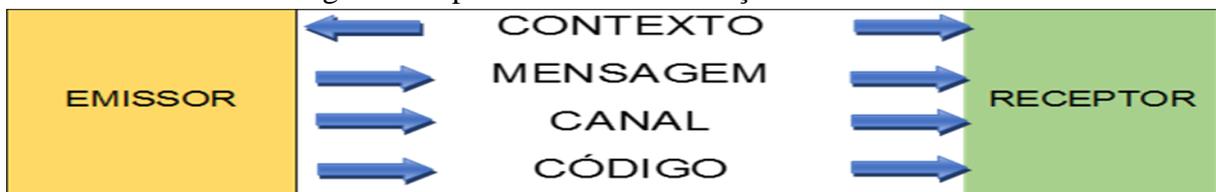
2.1.1 Conceito de comunicação

A comunicação, segundo Reis et al. (2017), contém elementos relacionados em duas sequências (ou vias) em mão dupla, envolvendo um emissor e um receptor e tem, geralmente,

o objetivo de que o emissor se faça entender pelo receptor, por meio de um código, que envia a este, conteúdos emocionais, técnicos ou intelectuais.

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

Figura 1: O processo de comunicação e seus elementos



Fonte: os autores (2020)

Quadro 1: Formas de comunicação

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

Fonte: adaptado de Brum (2017)

2.2 Comunicação organizacional

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

Seguindo este raciocínio, os autores apontam para o papel dos atores sociais no que diz respeito às decisões organizacionais, ou seja, uma vez que bem-informados do que a organização faz, fez ou pretende fazer, resta saber se os colaboradores se sentem parte do objetivo e por consequência, do propósito da organização (Ćorić, Vokić, Verčić; 2020).

2.2.1 Comunicação Interna

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

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

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

Entre os fatores mais importantes para uma CI eficaz, estão a compreensão do próprio papel na organização e um clima organizacional saudável (Palomares, Navarro, Sanz; 2018). E, essa boa CI contribui consideravelmente para o engajamento dos colaboradores, a transformação organizacional e, portanto, para o comprometimento dos colaboradores com os propósitos estratégicos da organização (Moyo, 2019; Thornton, 2018).

2.2.2 Endomarketing e público Interno

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

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

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

Quadro 2: Classificações de públicos internos diretos e indiretos

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

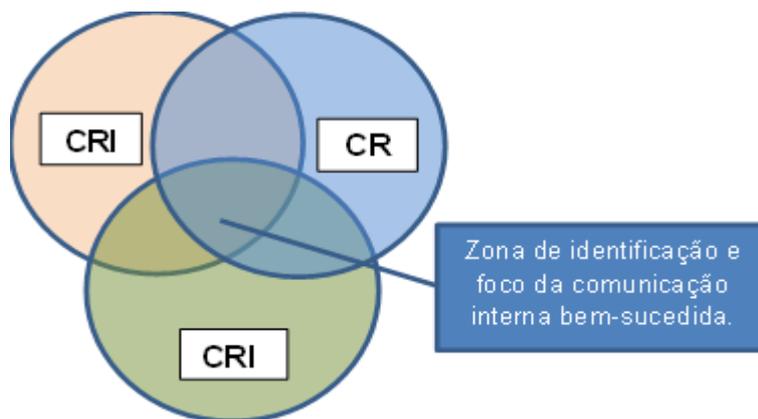
Fonte: Os autores, adaptado de Costa (2014) e Brum (2010)

Esta segmentação do público interno nas organizações, dependendo das dimensões ou condições da empresa, pode produzir as *microrrealidades* (Costa, 2014) que são características inerentes a pequenos grupos, que podem gerar demandas ou obstáculos significativos na

construção de campanhas de *endomarketing* e mais precisamente, no combate a possíveis causas de presenteísmo nos colaboradores.

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

Figura 1: Modelo Sintético de segmentação da CI



Fonte: Costa (2014, p.91)

A individualização do diálogo no *Endomarketing* comunga com a afirmação de Brum (2017) sobre o fato paradoxo de estarmos vivendo a Quarta Revolução Industrial, em um momento altamente colaborativo em que as iniciativas acontecem no âmbito coletivo, mas em que as pessoas estão desejando cada vez mais serem tratadas como indivíduos, com o sentimento de sou importante para esta empresa ou de esta empresa me vê como pessoa (Brum, 2017)

2.3 As relações humanas e a gestão do capital humano

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

Alguns dos maiores avanços no entendimento das relações humanas no ambiente de trabalho surgiram pelos estudos de Elton Mayo entre 1920 e 1950 nos EUA (Stone & Freeman, 1999). Estes estudos tiveram como marco a Experiência de Hawthorne que contrapôs a Teoria Clássica que por sua vez, dava mais ênfase aos métodos e ferramentas de trabalho do que aos fatores humanos. Segundo Del Fiaco (2006), estes estudos deram início a uma nova linguagem dominante no cenário administrativo fazendo com que conceitos como motivação, liderança, comunicação, organização informal e dinâmica de grupo, confrontassem alguns princípios tradicionais da escola clássica como autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho, departamentalização até então, referências em produtividade e excelência corporativa.

Nesta pesquisa, Elton Mayo realizou uma experiência em uma fábrica da *Western Electric Company* em Chicago onde por um período, a temperatura e a iluminação do ambiente e o tempo de descanso de trabalho dos colaboradores eram modificados e avaliados. Somados a uma série de outras análises, o pesquisador chegou à conclusão de que os fenômenos

sociológicos e psicológicos são os que exercem maior influência na produtividade e não os fatores físicos, ao contrário do que se pensava até então (Rossés et al, 2010).

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

2.4 Endomarketing

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

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

Vale ressaltar que a criação deste termo pelo brasileiro não significa o início dos estudos em *endomarketing*, pois o tema já era pesquisado em todo o mundo como *marketing* interno ou pela denominação em inglês *internal marketing*.

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

2.4.1 O Plano de CI e *Endomarketing*

O papel do endomarketing na gestão do capital humano tem sido objeto de diversos estudos (Fernandes et al., 2023; Barahona, 2009). Como resultado do estudo desses trabalhos e das bases teóricas em Cerqueira (1994), Bekin (2004), Costa (2014) e Brum (2010) e, com métodos utilizados na prática pela agência RedPill Estratégia & Marketing, o presente trabalho propõe um roteiro básico com as principais ações de um plano de comunicação e *Endomarketing*, adaptadas à realidade operacional e financeira das MPEs. Em outras palavras, uma operação de baixo custo e simples implementação, mas com objetivo de aumentar o engajamento e o senso de pertencimento dos colaboradores em relação à empresa.

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

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

2.5 Presenteísmo

O Presenteísmo já é considerado por muitos pesquisadores como um causador de grandes prejuízos relacionados à produtividade nas organizações (Shan et al., 2022; Arjona-Fuentes, 2019). Um referencial destes estudos é a pesquisa realizada por Hemp (2004) que estimou o custo do Presenteísmo na ordem de mais de US\$ 150 bilhões por ano, somente nos EUA.

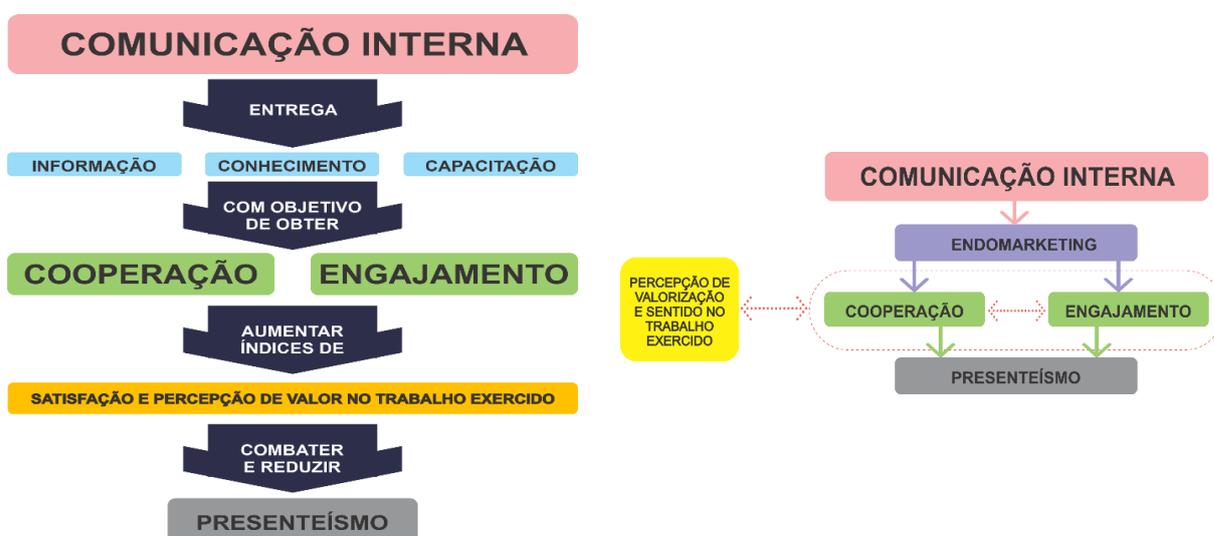
Existe grande preocupação dos gestores com as causas e consequências do Presenteísmo, porque além da redução nos índices de produtividade, a dificuldade em sua detecção e consequente mensuração, torna o combate muito mais árduo.

Aguiar e Burgardt (2018) também reforçam essa preocupação alegando que, no Absenteísmo, a detecção e mensuração é mais fácil, pois se dá pelo levantamento de horas ausentes no posto de trabalho, seguida de dedução de perda de produtividade e do lucro operacional. Já no Presenteísmo, a detecção de perda da produtividade é muito mais complexa, uma vez que o colaborador afetado se encontra em suas posições de trabalho, porém com níveis mais baixos de concentração e com a capacidade para o trabalho reduzida. Esta capacidade para o trabalho é apontada por Silva (2016), como o produto da relação dos recursos humanos com as características do trabalho, que pode ser evidenciada pela capacidade física, cognitiva e social, produzindo como resultado, o nível de envolvimento com o trabalho, percebido através das atitudes, do interesse pelo trabalho e suas motivações pessoais e coletivas.

Atualmente, existem estudos voltados para a mensuração, tanto do Absenteísmo quanto do Presenteísmo como um dos mais usados, o *Stanford Presenteeism Scale* (SPS-6) de Koopman et al. (2002). Contudo, é necessário destacar que a descrição da existência de métodos de mensuração do Presenteísmo serve aqui apenas ao propósito de dar entendimento do aprofundamento dos estudos existentes nesta área na atualidade. Não é objetivo deste trabalho, aprofundar-se na quantificação ou mensuração das causas e efeitos do Presenteísmo; mas sim, no entendimento de sua existência e no combate às suas causas, por meio de técnicas de *Endomarketing* e CI.

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

Figura 2: Resumo gráfico do processo de CI e Endomarketing



Fonte: Os autores (2020)

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

sem perceber), as condições (e informações) necessárias para o colaborador exercer a plenitude de suas capacidades.

2.5.1 Impactos do presenteísmo na inovação e produtividade das MPÉs

Vale ressaltar que, no cenário objeto deste estudo, isso é, as MPÉs, o medo da perda do posto de trabalho pode ser maior uma vez que o acúmulo de funções e a dificuldade em dialogar sobre condições de trabalho com os cargos de gestão tendem a ser maiores.

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

Para ajudar a entender o conceito de produtividade, Menezes & Xavier (2018) adaptaram o quadro criado por Kazaz & Er (2014), que mostra a produtividade como o produto final de três variáveis, sendo i) o tempo gasto para executar uma tarefa; ii) a qualidade do produto e; iii) o custo da atividade. com o passar do tempo, outros estudos inseriram nessa equação, as variáveis energia, matéria-prima e insumos (Menezes & Xavier, 2018).

Já como fatores que podem influenciar a produtividade, Menezes & Xavier (2018) apontam sete fatores sendo eles i) Motivação, ii) Problemas de saúde, iii) Condições mentais, iv) Estilo de gerência, v) Ritmo cardíaco, vi) Temperatura ambiente e vii) Monotonia da tarefa por tempo prolongado.

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

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

3. MÉTODO

Considerando o objetivo e o problema desta pesquisa, a abordagem metodológica quanto ao propósito é o de pesquisa aplicada, estruturada na experiência do pesquisador, que é fundador de uma agência de comunicação especializada em CI para empresas.

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

De Sordi (2017) afirma que a pesquisa exploratória ajuda a responder questões do tipo o que e como. Conceito esse reforçado por Richardson (2012, p.281), quando afirma que a pesquisa exploratória busca conhecer as características de um fenômeno para procurar explicações das causas e consequências do dito fenômeno.

A pesquisa traz a abordagem qualitativa, que possui, segundo Gil (1999), o objetivo de proporcionar maior familiaridade do pesquisador com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses e, ainda, buscar compreender e interpretar os diversos comportamentos, expectativas e o que pensam os indivíduos de uma determinada população (GIL, 1999). A pesquisa qualitativa é ainda, segundo (Creswell, 2010, p.26), um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano.

Já em relação ao paradigma para geração de conhecimento, a pesquisa segue a abordagem construtivista fenomenológica que segundo De Sordi (2017, p.8), objetiva a geração de teoria (se a existência de ações de CI e *endomarketing* exercem influência sobre o comportamento presenteísta) pois esta abordagem é uma estratégia de investigação em que o pesquisador identifica a essência das experiências humanas com respeito a um fenômeno (Presenteísmo), descritas pelos participantes (Creswell, 2010, p.38) necessitando que o pesquisador deixe de lado, suas próprias experiências para atender aquelas dos participantes do estudo (Nieswiadomy, apud Creswell, 2010).

3.1 Coleta de dados

Buscando o entendimento prático da pergunta de pesquisa, a coleta de dados se deu por meio de entrevistas, que é o ato de apresentar questões a um entrevistado, com registro de suas respostas (De Sordi, 2017). A construção do questionário estruturado foi feita com foco em responder a pergunta de pesquisa, sendo dividida em: i) Identificar e qualificar o(a) pesquisado(a); ii) Identificar a percepção do(a) entrevistado(a) acerca da existência do comportamento presenteísta em seu local de trabalho, em seus colegas e em si próprio(a) e; iii) Mapear sua percepção acerca da existência de ações de CI e de *Endomarketing* em seu local de trabalho e se essas ações causam algum impacto no engajamento dos mesmos e no comportamento presenteísta.

Para embasar tecnicamente a construção do questionário, recorreu-se à pesquisa bibliográfica em periódicos acadêmicos, dissertações, livros e demais publicações dos ambientes físico e digital. A pesquisa passou ainda, por validação de especialistas, e buscou-se obter dados empíricos que trouxessem a percepção real de proprietários e gestores acerca da existência (ou não) de benefícios da CI no combate ao Presenteísmo.

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

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

Nesta linha de raciocínio, a conveniência e a facilidade de acesso aos gestores se deram pelo fato de algumas dessas empresas serem clientes ou ex-clientes da agência RedPill Estratégia & Marketing, fundada e gerida pelo autor desta pesquisa e outras, por serem do círculo de seus contatos corporativos, sendo classificadas conforme seu porte, como visto o quadro 3.

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

4. RESULTADOS E SUA ANÁLISE

Os dados qualitativos desta pesquisa foram analisados pelo método de análise de conteúdo (BARDIN, 2016, p.44) que utiliza indicadores para inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens, organizadas em três grupos temáticos sendo:

- i. Identificação do(a) pesquisado(a) (questões 1 a 4 – Quadro 1);
- ii. Análise da percepção do(a) pesquisado(a) sobre o presenteísmo e sobre a CI e *endomarketing* (questões 5 a 9) e;
- iii. Análise da percepção dos entrevistados acerca do comportamento presenteísta e do nível de engajamento dos colaboradores (público interno) (questões 10 a 20).

Quadro 3: Identificação dos respondentes e porte de suas empresas (questões 1 a 4)

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

Fonte: Os Autores, 2020

As respostas foram organizadas por meio de codificação aberta (De Sordi, 2017) sendo na sequência, organizadas em uma matriz de codificação, Cecconello et al.(2020), auxiliando a procura de sobreposições e interseções entre elas. A matriz de codificação permitiu comparações do conteúdo das respostas, para mostrar associações entre os itens de pesquisa e a realidade das MPEs (Mozzato et al. 2016) e foi construída organizando as respostas em unidades de contexto e unidades de registro (Bardin, 2016), sendo segmentadas suas respostas, nas Unidades de Registro como:

CI – práticas e ações tomadas ou negligenciadas e;

Presenteísmo – comportamento presenteísta na organização.

Já as unidades de contexto que foram usadas para a conexão das respostas dos pesquisados com os temas centrais, consistem na *unidade de compreensão para codificar a unidade de registro*, com objetivo de compreender sua significação exata (Bardin, 2016, p. 137). Em relação à quantidade de entrevistados, Bardin (2016, p.137) afirma que de qualquer modo, *é possível testar as unidades de registro e de contexto em pequenas amostras, a fim de que nos asseguremos que operamos com os instrumentos mais adequados.*

4.1 Canais usados

A questão 6 (Quadro 2) foi usada para mapear os canais de CI mais usados pelas empresas pesquisadas, mostrando um recorte horizontal das três classes de empresas, que aponta para as ferramentas mais utilizadas pela CI, destacando aqui, as utilizadas pela totalidade das empresas (100%):

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

Quadro 4: Canais mais usados pelos entrevistados para sua CI.

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

Fonte: Os Autores, 2020

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

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

4.2 Existência e estrutura de CI

As questões de 7 a 19 abordam a dimensão CI como unidade de registro, que buscou compreender na percepção dos entrevistados, a existência e a efetividade de processos, estratégias e práticas de comunicação com o público interno das organizações pesquisadas. O *Framework* de destas questões simplificou as respostas de forma binária polarizá-las em positivas / negativas, sim/não, pratica/não pratica. de forma que ajude no entendimento da amostra pesquisada.

As questões 7 e 8 mostram que apenas 23% das médias e pequenas empresas não possuem um programa ou ações declaradas ou estruturadas de CI. Contudo, ao serem questionadas sobre possuírem profissionais que assumem a função de comunicar para o público interno, 100% das médias e pequenas empresas declaram ter esse profissional, ainda que em sua grande maioria (85%), declare que a pessoa é o próprio gestor/proprietário. Já nas grandes empresas, 100% dos entrevistados declaram ter processos estruturados de CI.

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

4.3 Estratégias usadas na CI

As questões de 9 a 12 buscaram compreender a percepção dos respondentes acerca das estratégias de CI de suas empresas em relação à entrega de informações úteis, segmentação de

conteúdo, reconhecimento ao mérito de colaboradores e da contribuição na construção e desenvolvimento de competências.

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

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

Quadro 5: Comparativo de acordo com o sentido das respostas (7 e 8)

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

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

Fonte: Os Autores (2021)

4.4 Esforços direcionados ao engajamento e à motivação

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

Das grandes empresas (G), apenas G-04 não percebe a CI como engajadora, mas isso se dá pelo fato de que sua empresa está em recente processo de aquisição por uma multinacional, na qual toda a cultura organizacional ainda tem muito do país de origem de sua matriz (EUA). Mas logo em seguida, o entrevistado confirma a percepção de que a situação já está melhorando uma vez que a empresa começa a ouvir mais os colaboradores e proporcionar avaliações e pesquisas de clima organizacional.

É de relevância positiva para a pesquisa atentar que maioria das MPEs possuem uma boa percepção em relação aos esforços que suas empresas empregam em promover o engajamento de seus colaboradores por meio da CI como por exemplo, os 92% das MPEs que acreditam que a CI de suas empresas consulta os colaboradores sobre melhorias fazendo deste processo, uma via de mão dupla, assim como nos 85% que afirmam ter conhecimento de que suas empresas consultam os colaboradores sobre o clima de trabalho e o relacionamento com colegas e líderes.

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

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

Quadro 6: Comparativo de acordo com o sentido das respostas 9, 10, 11 e 12

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

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

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

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

Fonte: Os Autores (2021)

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

4.5 Presenteísmo

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

Esta sequência de questões possui grande importância na pesquisa, pois o próprio entendimento do conceito e da existência do Presenteísmo, já desperta nos gestores, o interesse em buscar reduzir suas causas e efeitos. Essa afirmação não pode ser comprovada pelos vídeos

das entrevistas, porém, vale relatar que após desligada a gravação, mais da metade dos entrevistados de todos os grupos alegou não conhecer bem o termo Presenteísmo. Após receberem explicação sobre este fenômeno, todos mostraram expressões de preocupação com a possível existência desse comportamento em suas empresas.

Quadro 7: Comparativo de acordo com o sentido das respostas (de 13 a 19)

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

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

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

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

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

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

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

Fonte: Os Autores (2021)

Isso reforça a afirmação de que o presenteísmo consiste em um fenômeno cujas manifestações vão além daquilo que é percebido e mensurável e que de forma silenciosa, torna-se de um fator de alto custo e impacto na produtividade das empresas (Garrido et al., 2017). Isso fica evidente quando quase a totalidade dos pesquisados, afirmam a existência do comportamento presenteísta em suas empresas (92% dos grupos M e P e 75% do grupo G).

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

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

Um outro ponto a ser destacado é o fato que de todos os respondentes alegaram que, em sua posição de gerente ou de dono da empresa, é comum e até mesmo inevitável, ir para o trabalho em condições de trabalho debilitada, fazendo jus à afirmação de Hemp (2004, p.2) de que o presenteísmo é a doença que você leva para o trabalho. Todos afirmaram, em palavras diferentes, que este comportamento é inevitável ao empreendedor brasileiro e por consequência deste comportamento, também concordam que indo trabalhar nessas condições, tiveram uma produtividade muito abaixo da esperada, confirmando afirmação de Rojas (2019, p.23) de que trabalhar durante a doença, causa uma perda de produtividade muito maior do que no absenteísmo.

Quadro 8: Comparativo de acordo com o sentido das respostas (de 20 a 22)

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

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

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

Fonte: Os Autores (2020)

4.6 Engajamento e Produtividade

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

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

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

A maioria dos respondentes afirmou que o desempenho de suas equipes, tanto operacionais quanto gerenciais, não estão abaixo do que a empresa espera deles em um total de 77% contra 23% disse que não acham que esses colaboradores atendem as expectativas da empresa. Em todas as respostas, os gestores elogiaram suas equipes assim como o comprometimento delas com a empresa.

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

Quadro 9: Comparativo de acordo com o sentido das respostas (de 23 a 26)

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

OPÇÕES	G1	G2	G3	G4	%
SIM	0	0	0	1	25%
NÃO	1	1	1	0	75%

M1	M2	M3	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	%
1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	23%
0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	77%

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

OPÇÕES	G1	G2	G3	G4	%
SIM	0	0	0	0	0%
NÃO	1	1	1	1	100%

M1	M2	M3	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	%
0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	8%
1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	92%

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

OPÇÕES	G1	G2	G3	G4	%
SIM	0	0	0	0	0%
NÃO	1	1	1	1	100%

M1	M2	M3	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	%
1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	15%
0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	85%

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

OPÇÕES	G1	G2	G3	G4	%
SIM	0	0	0	0	0%
NÃO	1	1	1	1	100%

M1	M2	M3	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	%
1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	15%
0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	85%

Fonte: Os Autores (2021)

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

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

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

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho aqui apresentado teve como objetivo entender a percepção de gestores sobre a influência da comunicação interna, na potencialização da inovação e no combate ao presenteísmo em MPEs. Como um de seus resultados, traz uma proposta para o uso da CI, baseada em técnicas de *endomarketing*, como uma ferramenta de auxílio à potencialização da inovação e ao combate ao presenteísmo em MPEs.

Para que a percepção fosse ampliada, foram realizadas entrevistas também com representantes de empresas de médio porte a fim de compreender se, dentre as melhores práticas de CI nessas empresas, as quais possuem profissionais ou empresas dedicadas à sua comunicação, algumas poderiam ser aplicadas ou adaptadas ao contexto das MPEs.

Em todas as empresas pesquisadas, foram percebidas ações de CI e ações consideradas como estratégias de *endomarketing*, ainda que não reconhecidas como tal pela maioria dos gestores entrevistados. Das empresas que tiveram seus gestores entrevistados, apenas as de grande porte declararam possuir processos definidos e profissionais designados a este fim. Contudo, isso não quer dizer que os demais pesquisados não possuem ações de CI.

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

As entrevistas com os gestores possuem vários pontos nos quais se percebe que a prática da comunicação de forma regular com os colaboradores e a aplicação de princípios de *endomarketing* reduzem o medo da perda de seus empregos, bem como os faz entender melhor o que a empresa espera deles.

Percebeu-se ainda que a maioria das empresas, ainda que sem o devido conhecimento, aplica inúmeros recursos persuasivos em suas comunicações com colaboradores, de forma verbal e não-verbal. Essa prática, ainda que de forma rudimentar, remete aos princípios da retórica de Aristóteles (discurso deliberativo) e de vieses cognitivos, que é amplamente usada em estratégias de *endomarketing*, preconizadas por todos os autores desse tema citados nesta pesquisa.

Baseado nessas percepções e nos pontos de melhoria observados nas entrevistas, o trabalho apresenta uma sugestão de um plano de *endomarketing* para auxiliar as ações de CI das empresas com recursos simples e ações práticas, como um calendário editorial e uma matriz temática, recursos usados na prática pela empresa do pesquisador.

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

Considerando os elementos até aqui percorridos, a pesquisa traz indicativos de que a prática da CI usando técnicas de *endomarketing* nas empresas de forma correta, transparente e recorrente, possui influência no combate ao presenteísmo.

Das ações descritas pelos gestores entrevistados que mostram ações de CI realizadas por suas empresas, as que dão maior percepção de efetividade no combate ao comportamento presenteísta são as que possuem características de ações de *endomarketing* como por exemplo, fazer o colaborador entender que está em um ótimo lugar para se trabalhar. As que buscam entregar apenas informações sobre a empresa, são vistas pelos mesmos, como apenas uma rotina e uma obrigação (P 03).

As MPEs podem aplicar boas estratégias de CI fazendo uso de aplicativos de mensagens (como *WhatsApp*), redes sociais, *e-mails*, murais, cartazes e, acima de tudo, com o diálogo constante entre gestores e colaboradores, de forma coletiva e individual.

Nas entrevistas, percebeu-se também que, seja planejado ou não, todas as empresas realizam algum tipo de CI buscando criar canais de diálogo entre a organização e seu público interno. De todos os entrevistados, percebeu-se que uma das principais bases do *endomarketing* que é a pesquisa de clima organizacional e diagnóstico, é executada apenas pelas médias e grandes empresas. Contudo, as MPEs fazem algo muito parecido nas “conversas do cafezinho” (termo usado por quase todas elas), porém, sem registro nem relato comparativo para gerar o diagnóstico, como por exemplo, o evento “Café com o Presidente” citado por P-01.

Baseado nas declarações dos gestores, percebe-se que, das estratégias de *endomarketing* elencadas neste trabalho e dos canais mais utilizados pelas empresas para entregar a mensagem ao seu público interno, as técnicas que possuem maior potencial de efetividade nas MPEs, são o senso de trabalho valorizado, ou seja, saber o propósito e o resultado do seu trabalho para a empresa; o reconhecimento por conquistas; o uso do viés cognitivo *priming*, na mobília, nos equipamentos e na decoração das instalações da empresa, seja nos postos de trabalho ou nos locais de lazer; a criação de instruções de trabalho mais claras e mostrando os impactos na produtividade e no bem-estar do colaborador que cumpre as regras e instruções; o compartilhamento de ações da empresa no mercado que denotam ser conquistas de todos; a criação de programas de premiações, por meio de jogos ligados às rotinas de trabalhos, como *gamification*; e, a promoção do desenvolvimento de novas competências.

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

Os resultados obtidos com o presente estudo têm potencial para algumas aplicações práticas, de interesse para a gestão das MPEs. Os estudos apresentados trazem orientação sobre como essas empresas podem desenvolver seus processos de CI, fator importante para aumentar a integração interna.

REFERÊNCIAS

- Aguiar, G.A.; Burgardt, B.F. (2018). A presença ausente: reflexões sobre o presenteísmo nas organizações de serviço público. *Desafios: Revista Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins*, Tocantins, v. 5, n. 3, p. 79-84.
- Akdeniz, M. B., Gonzalez-Padron, T., & Calantone, R. J. (2010). An integrated marketing capability benchmarking approach to dealer performance through parametric and nonparametric analyses. *Industrial Marketing Management*, 39, 150–160. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman>.
- Aldowaish, A.; Kokuryo J.; Almazayad O.; Goi H.C. (2022). Environmental, social, and governance integration into the business model: Literature review and research agenda. *Sustainability*, 14 (5), p. 2959
- Alqershi, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 11(3), p. 1003-1012.
- Ali Ozduran; Mehmet, Bahri Saydam; Kayode; Kolawole Eluwole & Ememabasi; Uwem Mertens (2023). Work-family conflict, subjective well-being, burnout, and their effects on presenteeism, *The Service Industries Journal*, DOI: 10.1080/02642069.2023.2209507
- Allal, Chérif O.; Costa, Climent J.; Ulrich, Berenguer K.J. (2023, Janeiro). Born to be sustainable: how to combine strategic disruption, open innovation, and process digitization to create a sustainable business. *Journal of Business Research*, volume 154.

- Almohtaseb, A. A.; Almahameed, M. A.; Sharari, F. E. A.; Dabbouri; E. A. (2021). The effect of transformation leadership on government employee job satisfaction during COVID-19. *Management Science Letters*, 11, 1231–1244.
- Avanzi, D. et al. Uso de vieses cognitivos em ativações de merchandising e o efeito nas vendas nos supermercados. *Revista de Administração de Empresas, São Paulo*, v. 60, n. 4, p. 262-272 (agosto, 2020). Recuperado de: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902020000400262&lng=en&nrm=iso>. acessado em 07 Mar. 2021. Epub Aug 17, 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020200403>.
- Avila, F. e Bianchi, A. (Orgs.) (2015). Guia de economia comportamental e experimental. São Paulo. *EconomiaComportamental.org*. Disponível em www.economiacomportamental.org. Licença: Creative Commons Attribution CC-BY-NC – ND 4.0.
- Barahona, L. C. (2009). Endomarketing y la gestión de recursos humanos. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 2(5), 24-32.
- Barcaui, A.B. (org.) (2017). *Fundamentos técnicos da administração*. 1. ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2017. ISBN 978-85-396-1186-7.
- Bardin, L. *Análise de conteúdo*: Tradução Luís Antero Reto, Augusto. (2011). ed. rev. e aum. São Paulo: Edições 70, 2011. 281 p. ISBN 978-85-62938-04-7.
- Bekin, S.F. (2004). *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hal, 186 p. ISBN 03-4635.
- Bortoluzzi, F. R.; Genari, D.; Macke, J. (2017) A Obsolescência do capital humano nas empresas de tecnologia da informação: Um Estudo Na Associação Internetsul. *Revista Alcance*, Caxias do Sul/RS, v. 24, ed. 4, p. 513-534, 2017. DOI [https://doi.org/10.14210/alcance.v24n4\(Out/Dez\).p513-534](https://doi.org/10.14210/alcance.v24n4(Out/Dez).p513-534). Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/10499/pdf>. Acesso em: 20 out. 2020.
- Broccardo, L.; Zicari A.; Jabeen, F.; Bhatti, Z.A. (2023, fevereiro) How digitalization supports a sustainable business model: A literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 187.
- Brum, A. M. (2010). *Endomarketing de a a z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. 1ª ed. São Paulo: Integrare Editora, 255 p. ISBN 978-85-99362-48-8.
- Camargo, M. L. (2017). Presenteísmo: denúncia do mal-estar nos contextos organizacionais de trabalho e de riscos à saúde do trabalhador. *Revista Laborativa*, Bauru/SP, v. 6, ed. 1, p. 125–146, (2017). Disponível em: <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>. Acesso em: 9 nov. 2020.
- Cecconello, I; Machado, V. D. C.; Milan, G. S. (2020). As dimensões dos produtos inteligentes: um estudo exploratório a partir da percepção dos usuários de smartphones. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, [s. l.], v. 17, n. 3, p. 03-33. DOI <https://doi.org/10.25112/rgd.v17i3.1775>. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1775>. Acesso em: 17 dez. 2020.
- Cerqueira, W. (1994). *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 176 p. ISBN 85-7303-015-1.
- Ćorić, D. S.; Vokić, N. P.; Verčić A. T. (2020). Does good internal communication enhance life satisfaction? *Journal of Communication Management*, 24(4), 363–376.
- Costa, D. (2014). *Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora*. Porto Alegre: Dublinense, 144 p. ISBN 978-85-8318-034-0.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto*. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 296 p. ISBN 978-85-363-2300-8.
- De Sordi, J.O. (2017). *Desenvolvimento de projeto de pesquisa*. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 170 p. ISBN 978-85-4721495-1.

- De Sordi, J.O. (2013). *Elaboração de pesquisa científica: seleção, leitura e redação*. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 139 p. ISBN 978-85-02-21032-5.
- Del Fiaco, J. L. M. (2006, agosto). Das relações humanas a importância do fator humano nas instituições de ensino superior. *Revista administração* -ISSN 2237-5805
- Deming, D. J. (2022). Four facts about human capital. *Journal of Economic Perspectives*, 36(3), 75-102.
- Dieguez, T. M. L. (2023). Competitividade e produtividade numa abordagem sistêmica aplicada à academia. *Brazilian Journal of Development*, 9(3), 10314–10337.
- Ersen, N.; Usta, U.C.; Bayram, B. C.; Akyüz, I. (2023). Intermediate role of presenteeism in relationship between organizational stress and organizational silence: a research on forest industry employees. *Drvna Industrija*. 74 (2) 183-194.
- Fernandes, W. L. C.; Brum, S. A. (2019). Comunicação organizacional e endomarketing como ferramenta motivacional em uma universidade pública: O caso Valoriza UFPR. *ECCOM*, Paraná, v. 10, ed. 20, p. 35-48.
- Fernandes, P.M.; Sousa, B.B.; Veloso, C.M. And Valeri, M. (2023), The role of endomarketing in human capital management: a study applied to the minho urban quadrilateral, *EuroMed Journal of Business*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EMJB-12-2022-0212>.
- Gil, A. C. (1989). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, ISBN 85-224-0489-5.
- Hemp, P. (2004). Presenteeism: at work - but out of it. *Harvard Business Review*, [s. l.], v. 82, ed. 10, p. 49-58.
- Hitt, Michael A.; Ireland, R. Duane; Hoskisson, Robert E. (2019). *Administração estratégica: competitividade e globalização – Conceitos*. Cengage Learning: São Paulo.
- Ingelmo, Palomares M.; Navarro C.; Sanz, Lara J. Á. (2018). Determining factors of success in internal communication management in spanish companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(3), 405–422.
- J.M., Arjona-Fuentes *et al.* (2019, September). Silent threat of presenteeism in the hospitality industry: individual, organizational and physical/mental health factors. *International Journal of Hospitality Management*. Volume 82, Pages 191-198.
- Kahnemann, D. (2012). *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 608 p. ISBN 978-85-390-0383-9.
- Khan, I.S.; Ahmad, M.O.; Majava, J. (2021). Industry 4.0 and sustainable development: a systematic mapping of triple bottom line, circular economy and sustainable business models perspectives. *Journal of Cleaner Production*. Volume 297, 15 May 2021, 126655.
- Katz, E.; Blumler, J. G.; Gurevitch, M. (1974). The uses of mass communications: uses and gratifications research. *Public Opinion Quarterly*, [s. l.], v. 37, ed. 4, p. 509-523. DOI <https://doi.org/10.1086/268109>. Disponível em: <https://academic.oup.com/poq/article/37/4/509/1816598>. Acesso em: 12 out. 2020.
- Koopman, C. et al. (2002). Stanford presenteeism scale: health status and employee productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, [s. l.], v. 44, ed. 1, p. 14-20. DOI <https://doi.org/10.1097/00043764-200201000-00004>. Disponível em: https://journals.lww.com/joem/Abstract/2002/01000/Stanford_Presenteeism_Scale__Health_Status_and.4.aspx. Acesso em: 11 jan. 2021.
- Mattar, F. N. (2001). *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*. 7. ed. atual. [S. l.]: GEN Atlas. 504 p. ISBN 8535259643.
- Menezes, F. S.; Xavier, A. A. P. (2018). Desenvolvimento, validação e confiabilidade de um instrumento rápido para a avaliação da produtividade de trabalhadores durante uma jornada de trabalho (IAPT). RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios - *FECAP*, São Paulo, v.

- 20, n. 2, p. 232-247, 25 out. 2017. DOI 10.7819/rbgn.v20i2.3764. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/3764/pdf>. Acesso em: 15 dez. 2020.
- Mourão, R. A. M.; Miranda, S.; Gonçalves, G. A. (2018). Comunicação organizacional enquanto conceito e processo: percepções dos peritos. *Comunicação Pública: CI Estratégica*, [s. l.], v. 13, ed. 25, p. 1-25. DOI <https://doi.org/10.4000/cp.2506>. Disponível em: <https://journals.openedition.org/cp/2506>. Acesso em: 14 dez. 2020.
- Moyo, N. (2019). Testing the effect of employee engagement, transformational leadership and organizational communication on organizational commitment. *Journal of Management and Marketing Review*, 4(4), 270–278.
- Mozzato, A. R.; Grzybovski, D.; Teixeira, A. N. (2016). Análises qualitativas nos estudos organizacionais: as vantagens no uso do software nvivo®. *Revista Alcance*, [s. l.], v. 23, ed. 4, p. 578-587. DOI [https://doi.org/10.14210/alcance.v23n4\(Out-Dez\).p578-587](https://doi.org/10.14210/alcance.v23n4(Out-Dez).p578-587). Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/8982>. Acesso em: 18 dez. 2020.
- Oliveira, C. S.; Nunes, R. P.; Felizola, M. P. M. (2010). A discussão do conceito de Endomarketing e a sua aplicabilidade na esfera da comunicação organizacional. *XII Congresso de Ciências Da Comunicação Na Região Nordeste*, [s. l.], v. 31, ed. 2, p. 1-13.
- Pereira, N. de P. (2018). CI na era digital: o caso da mcdonald's e o dia internacional da mulher/internal communication in the digital age: the case of mcdonald's and international women's day. *Comunicação Pública*, 13(Vol.13 no 25), 1–29. <https://doi.org/10.4000/cp.2954>
- Pološki, Vokić N.; Rimac Bilušić M.; Najjar D. (2020). Building organizational trust through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(1), 70–83.
- Queiroz, F. L. V.; Correia, A. M. M.; Oliveira, R. M. A.; Silva, A. M.; Sousa, J. P. (2019). Qualidade de vida no trabalho (gvt): estudo comparativo em três campi de uma instituição federal de ensino no rio grande do norte/rn. *Revista de Administração da UNIMEP*, [s. l.], v. 17, ed. 1. Disponível em: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/1129> Resumo. Acesso em: 10 ago. 2020.
- SILVA, A. M. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): uma avaliação em uma concessionária de energia elétrica na cidade de Mossoró/RN, Brasil. *Exacta*, 15(3), 527–540, 2017. <https://doi.org/10.5585/exactaep.v15n3.6887>
- Ribeiro, D. P. e Oliveira, U. R. (2016). Fatores críticos de sucesso em uma pequena empresa. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 7(3), 139–153. <https://doi.org/10.6008/spc2179-684x.2016.003.0010>.
- Richardson, R. J. (2012). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, v. 334. ISBN 978-85-224-2111-4.
- Rojas, E. J. M. (2019). Presenteísmo y aspectos socioeconómicos en médicos de un hospital psiquiátrico. *Revista de La Facultad de Medicina Humana*, Peru, v. 19, ed. 4, p. 22-30. DOI 10.25176/RFMH.v19i4.2340. Disponível em: <https://doi.org/10.25176/rfmh.v19i4.2340>. Acesso em: 10 nov. 2020.
- Rossés, G.F.; Gelatti, C.B.; Silva, A.; Passos, L.J.; Amaral, L.S. (2010) Teoria das relações humanas e economia solidária: o caso do projeto esperança/cooesperança. *VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - VII SEGeT*.
- Sills, P. (2020). Cognitive biases in ethical decision-making. *Journal of Family Office Investment*, [s. l.], v. 9, ed. 1.
- Shan, G.; Wang, W.; Wang, S. et al. Authoritarian leadership and nurse presenteeism: the role of workload and leader identification. *BMC Nurs* 21, 337 (2022).
- Shimabuku, R. H. (2016). Presenteísmo à luz do modelo demanda-controle: um estudo moderacional. Orientador: Mendonça, Helenides. Dissertação (Programa de Pós-Graduação STRICTO SENSU em Psicologia) - *Pontifícia Universidade Católica de Goiás*, Goiás, 2016. Disponível em: <http://tede2.pucgoias.edu.br:8080/handle/tede/3476>. Acesso em: 7 dez. 2020.
- Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E. (1999). *Administração*. 5ª Ed. LTC, Rio de Janeiro: 1999.

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

Thornton, G. S. (2018). Internal communications flourishes at the grassroots: the growing importance of managers in employee engagement. In Thornton G.S., Mansi V.R, Carramenha B., & Cappellano T. (Eds.), *Strategic Employee Communication* (pp. 107–112). Palgrave Macmillan, Cham.

Vangen, S. & Huxham, C. (2013). Building and Using the Theory of Collaborative Advantage in Network Theory in the Public Sector: **Building New Theoretical Frameworks**. Eds. R., Keast, M., Mandell and R. Agranoff. New York: Taylor and Francis, pp51-67.