

UNIVERSIDADE PAULISTA - UNIP

CRISTIANO SANCHES ALVES

**AÇÃO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA PROMOÇÃO
DA SAÚDE MENTAL ESTRUTURADA POR MEIO DE UMA
CAMPANHA DE ENDOMARKETING**

**RIBEIRÃO PRETO/SP
2024**

CRISTIANO SANCHES ALVES

**AÇÃO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA PROMOÇÃO
DA SAÚDE MENTAL ESTRUTURADA POR MEIO DE UMA
CAMPANHA DE ENDOMARKETING**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Práticas Institucionais em Saúde Mental da Universidade Paulista – UNIP, para a obtenção do título de Mestre Profissional.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Eduardo Benzoni

**RIBEIRÃO PRETO/SP
2024**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio, convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Setorial da UNIP
Campus Ribeirão Preto**

A474a Alves, Cristiano Sanches
Ação de comunicação organizacional para promoção da saúde mental estruturada por meio de uma campanha de endomarketing. / Cristiano Sanches Alves. --
Ribeirão Preto: Universidade Paulista, 2024.
97 f. il.:

Orientador: Prof. Dr. Paulo Eduardo Benzoni
Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado Profissional
em Práticas Institucionais em Saúde Mental, Universidade Paulista

1. Estresse. 2. Comunicação organizacional. 3. Saúde Mental. 4. Endomarketing

CDU 613.86

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Alves, C. S. (2024). *Ação de Comunicação Organizacional para a Promoção da Saúde Mental Estruturada por Meio de uma Campanha de Endomarketing* [Dissertação de Mestrado]. Programa de Mestrado Profissional em Práticas Institucionais em Saúde Mental - Universidade Paulista, UNIP. Ribeirão Preto, SP. (Orient. Paulo Eduardo Benzoni)

Aprovado em: _____/_____/_____

Banca examinadora:

Prof. Dr.: Paulo Eduardo Benzoni

Instituição: Universidade Paulista (UNIP)

Julgamento: _____

Profa. Dra.: Marta Regina Gonçalves Correia Zanini

Instituição: Universidade Paulista (UNIP)

Julgamento: _____

Prof. Dra.: Eveli Freire de Vasconcelos

Instituição: Universidade Católica Dom Bosco (UCDB)

Julgamento: _____

Dedico a realização de mais esta conquista profissional a Deus, Maria Fernanda Sanches Alves, Luciano Vieira, Juliano Sanches Alves, Priscilla Ronchin, Bruno Sanches Alves e Mônica Vieira, meus irmãos, Elaine Buitoni Sanches Alves e Milton Sanches Alves, meus pais, por terem sempre me incentivado a seguir o caminho acadêmico, e à minha esposa, Mirian Conti, pelo apoio incondicional em todos os momentos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado forças em todas as instâncias para que eu conseguisse chegar até aqui, à minha esposa, à minha família, que sempre são a energia da minha motivação para que eu alcance meus objetivos.

Ao Professor Dr. Paulo Eduardo Benzoni, pela paciência e pela orientação, por me proporcionar uma nova forma de escrever menos mercadológica e publicitária, trazendo importante conhecimento para uma nova forma de escrever, a acadêmica.

Aos meus colegas e amigos, pela paciência e amizade em momentos em que precisei.

Com carinho, agradeço a todos os meus queridos professores que sempre tinham uma palavra de motivação, fazendo com que seguisse sempre concentrado nos estudos.

Agradeço também a todos os profissionais que fizeram parte desta empreitada contribuindo muito para que se tornasse realidade essa conclusão.

Quero enaltecer a instituição UNIP pelo serviço prestado, desde a estrutura aos profissionais, professores e funcionários, que me acolheram e hoje fazem parte desta história de superação e formação, muito obrigado a todos.

RESUMO

ACÇÃO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL ESTRUTURADA POR MEIO DE UMA CAMPANHA DE ENDOMARKETING

Palavras-Chave: Estresse; Comunicação Organizacional; Saúde Mental; Endomarketing.

A relação indivíduo-trabalho, sobretudo relacionada com a cultura organizacional, tem sido fonte de grande preocupação. Dessas considerações, entendeu-se que se fez necessário a compreensão multifatorial da questão saúde mental e trabalho que envolve, entre outras variáveis, a boa integração do indivíduo com a cultura organizacional por meio da comunicação organizacional. Objetivou-se, nesse relato de experiência, analisar o alcance de uma ação de comunicação organizacional por meio do endomarketing, fundamentada na Psicologia Cognitiva-Comportamental e voltada a geração de mudanças culturais, promoção da civilidade no ambiente de trabalho, melhor autogerenciamento do estresse e, conseqüentemente, promoção da saúde mental. É relatada a experiência de uma intervenção realizada em um hotel no interior de São Paulo. A intervenção compreendeu três etapas subsequentes: 1) teste para diagnóstico organizacional por meio de instrumentos quantitativos (IBACO – Inventário Brasileiro de Cultura Organizacional, IPEEB – Inventário de Percepção de Estresse e Estressores de Benzoni, ECT – Escala de Civilidade no Trabalho e ESIT – Escala Simples de Incivilidade no Trabalho); 2) intervenção por meio de uma campanha de endomarketing e 3) reteste para identificação do alcance da intervenção, com os mesmos instrumentos utilizados na fase de teste. A campanha de endomarketing balizou-se nos resultados destacados no diagnóstico e foi realizada por meio de quatro cartazes A4 e quatro disparos de e-mails marketing, para os trabalhadores. Para verificar o alcance, foram analisados os dados de 21 funcionários que responderam os instrumentos na fase de diagnóstico, com 10 que responderam os mesmos instrumentos na fase de reteste. Referente à cultura organizacional, os resultados comparativos das fases de teste e reteste mostraram que os percentuais de percepção de valorização do *Profissionalismo cooperativo*, *Satisfação e bem-estar dos empregados*, *Recompensa e treinamento* e *Promoção do relacionamento interpessoal* apresentaram percentuais maiores de valorização após a ação de endomarketing; quanto à percepção de estresse e estressores, não houve diferenças significativas nos fatores avaliados, entre o teste e o reteste, porém, observou-se que todos os fatores avaliados se mostraram com um percentual inferior de pesquisados com percepção de estresse acima da média populacional, bem como um percentual maior de pesquisados dentro da média no reteste. Especial atenção dá-se aos itens do IPEEB que se mostraram com queda significativa ($p \leq 0,05$) do teste para o reteste, sendo esses: *Observo um desânimo geral nas pessoas onde trabalho* (Teste = 1,48 e Reteste = 0,50), *Fico remoendo os problemas o tempo todo* (Teste = 1,52 e Reteste = 0,90) e *Minha vida pessoal está muito desorganizada* (Teste = 1,33 e Reteste = 0,40). A avaliação de incivilidade no trabalho, medida pela ESIT, apresentou redução em todos os itens, porém, sem apresentar diferenças significativas. Os resultados apontaram para um alcance positivo da ação de endomarketing realizada, proporcionando diretrizes importantes para futuras ações do gênero.

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ACTION FOR PROMOTE MENTAL HEALTH STRUCTURED THROUGH AN ENDOMARKETING CAMPAIGN

Keywords: Stress; Organizational Communication; Mental Health; Endomarketing.

The individual-work relationship, especially in relation to organizational culture, has been a source of great concern. From these considerations, it was understood that it was necessary to have a multifactorial understanding of the issue of mental health and work, which involves, among other variables, the good integration of the individual with the organizational culture through organizational communication. The aim of this experience report was to analyze the scope of an organizational communication action through Endomarketing, based on cognitive-behavioral psychology and aimed at generating cultural change, promoting civility in the workplace, better self-management of stress and, consequently, promoting mental health. This experience report outlines an intervention conducted in a hotel located in the countryside of São Paulo, Brazil. The intervention comprised three phases: 1) a test for organizational diagnosis using quantitative instruments (IBACO - Brazilian Inventory of Organizational Culture, IPEEB - Benzoni Inventory of Perception of Stress and Stressors, WCS - Workplace Civility Scale and SIS - Straightforward Incivility Scale); 2) an intervention using an endomarketing campaign and 3) a retest to identify the scope of the intervention, using the same instruments used in the test phase. The endomarketing campaign was tailored to address themes identified through the initial assessment, where results fell at or below the group averages. It involved distributing four A4 posters and sending four email marketing blasts to employees. To assess the intervention's effectiveness, data from 21 employees who answered the questionnaires in the diagnostic phase and 10 who answered the same questionnaires in the retest phase were analyzed. Regarding organizational culture, the comparative results of the test and retest phases indicated that the percentages of perceived appreciation of *Cooperative professionalism, Employee satisfaction and well-being, Reward and training and Promotion of interpersonal relationships* showed higher percentages of appreciation after the endomarketing action; Regarding the perception of stress and stressors, no significant differences were observed in the factors assessed between the initial assessment (test) and the follow-up assessment (retest). However, it is noteworthy that all evaluated factors demonstrated a decrease in the percentage of respondents reporting stress levels above the population average, coupled with an increase in the percentage of respondents reporting stress levels within the average range during the retest. Special attention should be directed to specific items within the IPEEB scale, which exhibited a notable and statistically significant decrease ($p \leq 0,05$) from the test to the retest: "I notice a general discouragement in the people where I work" (Test = 1.48, Retest = 0.50); "I dwell on problems all the time" (Test = 1.52, Retest = 0.90); "My personal life is very disorganized" (Test = 1.33, Retest = 0.40). Furthermore, the evaluation of workplace incivility, as measured by the SIS scale, demonstrated a reduction across all items, although these changes did not reach statistical significance. These findings suggest that the endomarketing intervention had a positive impact, providing valuable insights for future initiatives of a similar nature.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	11
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 SAÚDE MENTAL NO TRABALHO	13
1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	15
1.3 CLIMA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	17
1.4 INCIVILIDADE	20
1.5 ESTRESSE OCUPACIONAL	21
1.6 ENDOMARKETING	24
2 OBJETIVOS	26
2.1 OBJETIVO GERAL	26
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
3 METODOLOGIA.....	27
3.1 FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA.....	27
3.2 ESTRUTURA DA AÇÃO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	27
3.2.1 Organização e corpo funcional.....	27
3.2.2 Instrumentos utilizados.....	28
3.2.3 Ação de comunicação - Endomarketing	30
3.2.4 Procedimentos da ação de comunicação.....	30
3.2.5 Procedimento de análise de dados.....	32
4 RELATO DA EXPERIÊNCIA	33
4.1 ETAPA I – DIAGNÓSTICO/TESTE	33
4.2 ETAPA II – INTERVENÇÃO / AÇÃO DE ENDOMARKETING.....	40
4.3 ETAPA III – RETESTE/AVALIAÇÃO DO ALCANCE DA AÇÃO	53
5 DISCUSSÃO	57
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
REFERÊNCIAS	67
ANEXOS	78
ANEXO I - QUESTIONÁRIO DE CARACTERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA E SOCIAL	78
ANEXO II - IBACO – INSTRUMENTO BRASILEIRO PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL	79
ANEXO III - IPEEB – INVENTÁRIO DE PERCEPÇÃO DE ESTRESSE E ESTRESSORES DE BENZONI	81
ANEXO IV - ESCALA SIMPLES DE INCIVILIDADE NO TRABALHO.....	86

ANEXO V - ESCALA DE CIVILIDADE NO TRABALHO	90
ANEXO VI - MANUAL PARA APLICAÇÃO DE AÇÃO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, FOCADA NA PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL	91
APÊNDICES	93
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL.....	93
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	96

APRESENTAÇÃO

A minha trajetória de 28 anos na área de publicidade e marketing, com experiência em diversas empresas e cargos, motivou-me a explorar os desafios do ambiente profissional em relação à saúde mental e ao estresse. Durante esse percurso, desenvolvi uma sensibilidade para o impacto das relações interpessoais e das práticas de comunicação no bem-estar dos colaboradores.

Ao longo dos anos, percebi a importância de promover um ambiente de trabalho que valorize a comunicação saudável e o respeito mútuo entre colegas, independentemente de suas posições hierárquicas. No entanto, também testemunhei comportamentos inadequados e desrespeitosos, tanto de colegas quanto de mim mesmo, que muitas vezes refletiam problemas externos enfrentados pelos indivíduos ou questões internas relacionadas à cultura organizacional. Observava que pouco era feito sobre essas ações incivis nas organizações em que estive, uma vez que as empresas, em sua comunicação organizacional interna, buscavam predominantemente vender seus valores voltados à obediência de normas e cultura, sem compreender verdadeiramente seu próprio ambiente e clima organizacional, negligenciando as reais necessidades individuais ou coletivas dos funcionários.

Observando a falta de abordagens eficazes para lidar com esses desafios nas organizações por onde passei, percebi a necessidade de uma comunicação interna mais estratégica e empática, especialmente diante das transformações trazidas pela pandemia. As mudanças nas dinâmicas de trabalho, como o aumento do trabalho remoto e a diversidade geracional, exigiram uma nova abordagem para promover um clima organizacional saudável e mais humano.

Decidi, então, focar meus estudos no desenvolvimento de estratégias de endomarketing que visam melhorar a comunicação e o relacionamento entre empresas e funcionários. Acredito que a aplicação de técnicas de pesquisa e a criação de peças publicitárias personalizadas podem promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e alinhado com as necessidades individuais de cada colaborador, independentemente de sua posição na hierarquia organizacional.

Essa abordagem integrada, que busca compreender e atender às expectativas e necessidades dos colaboradores, representa não apenas um interesse profissional, mas uma oportunidade concreta para contribuir de forma significativa para o desenvolvimento das práticas de gestão do estresse e da saúde mental no ambiente corporativo.

Assim, a motivação para o desenvolvimento deste trabalho, bem como a escolha de realizar este estudo em um contexto de mestrado profissional com área de concentração em saúde mental nos contextos institucionais, alinhado à temática de pesquisa voltada ao estudo do

estresse ocupacional e saúde mental no trabalho, representa não apenas uma continuidade natural da minha trajetória, mas também uma oportunidade de gerar conhecimento prático e aplicável que possa beneficiar tanto as organizações quanto os seus funcionários.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Saúde mental no trabalho

Há tempos, a relação do indivíduo com o seu trabalho é apresentada como um fenômeno psicossocial complexo, com respostas estressantes que recaem sobre o funcionamento neurofisiológico do trabalhador quando esse percebe, em seu universo laboral, ameaças reais ou imaginárias sobre a sua própria integridade física, mental ou ambas. Seja por conceitos de devoção à carreira ou simplesmente pelas obrigatoriedades culturais de seu tempo, essa é uma relação identificada por desafios e esforços estressantes a serem superados (Santos, 2010). Campos diferentes e interligados de pesquisa colocam-se ao estudo de identificar as incontáveis características do estresse, em especial o estresse ocupacional, em diferentes concepções (Monroe, 2008; Moal, 2007; Santos, 2010). Necessita-se, então, extrair as principais contribuições da evolução conceitual da relação histórica do homem com o trabalho, almejando a explicação que traduz como referência ao termo estresse nas relações de trabalho.

A interpretação do trabalho como causador do estresse surge historicamente a partir da Idade Média, atribuindo ao ato de trabalhar uma concepção de atividade inferior e sem valor algum, destinada a escravos, o que traduzia situações de desafios, adversidades ou aflições (Anderson, 1982). Com o tempo, o trabalho passa por transformações importantes no início da sociedade mercantilista, berço da burguesia estruturada no século XVII. Neste período, antigos servos compram sua liberdade e se firmam na prática do comércio, dando início à valorização do trabalho e da crítica à vida ociosa. Avanços científicos agora dão passagem do feudalismo ao capitalismo com a transformação dos camponeses em trabalhadores assalariados (Banniard, 1995).

A partir da Revolução Industrial, no século XVIII, um grande ponto de referência nesta relação se torna explícita, a instauração do modelo de trabalho agora mecanizado, implica em alguns fenômenos, em especial, a alienação na forma de executar o trabalho. O indivíduo perde o acesso ao sentido de sua tarefa no todo da produção, perde também o direito à propriedade do produto e o investimento afetivo nessa relação encontra-se nulo por parte do trabalhador (Marx, 2013).

Essa relação torna-se mais racional e não menos estressante ao longo do tempo. A realização dá lugar para organizações mais rígidas de trabalho, porém, com recompensas atribuídas à produtividade. As organizações passam por transformações, assim como os modelos sociais e econômicos. O capitalismo avança para um modelo liberal, no qual a abertura de mercado e conseqüentemente o aumento da competitividade surgem dando aberturas para um modelo de troca estressante entre o trabalho e o indivíduo, agora visto como solução e

diferencial de competitividade pelas organizações (Schumpeter, 1964). Como discute Aranha (1997, p. 36), em uma sociedade emancipada, o trabalho se tornaria condição de libertação do homem, e não sua prisão. No contexto do modo de produção capitalista, principalmente com a instituição da produção em massa pelo Taylorismo, a concepção do trabalho foi retirada das mãos de quem o executa, assim, o trabalho perdeu, até certo ponto, aquilo que o define como trabalho humano, a característica de ser um instrumento de construção da história e da sociedade. Vistos como massificados e explorados e atuando em meio a grandes conglomerados de trabalhadores, surge a luta de classes e o conflito Capital vs. Trabalho. Nesse aspecto, a Psicopatologia do Trabalho, de base psicodinâmica e proposta por Cristophe Dejours (1992) traduz a alienação do trabalhador como causador de neuroses e toda sorte de transtornos mentais, uma vez que, ao trabalhador, é retirado o “espaço de palavra” e, por conseguinte, a possibilidade de significação inconsciente das pulsões.

Este modelo de competitividade do capitalismo moderno obriga o trabalhador a focar mais nas suas realizações e na busca desenfreada por resultados. Desafio ligado ao talento ou a como aprimorar capacidades em uma cultura na qual novas capacitações são exigidas a todo momento. Um indivíduo ligado ao presente e na sua carreira, dotado de uma individualidade quase existencial de curto prazo e disposto a renunciar às experiências do passado, age de forma impensada, irrelevante e perigosa sobre a sua realidade emocional (Sennett, 2006).

A jornada aumenta e se torna mais dinâmica para este indivíduo, agora com a vida ativa e estendida no trabalho, exposto de frente com desafios e cobranças sempre vistas e absorvidas como desleais e não remuneradas adequadamente, volta-se a si mesmo por resultados de crescimento, e, assim, passa a receber e a doar de forma inconsciente e crescente, condutas desrespeitosas, o que colabora cada vez mais para o aumento do estresse no ambiente de trabalho.

Nos dias atuais, vive-se de modo muito intenso, sobretudo após a pandemia da Covid-19, a realidade do trabalho remoto. Esse apresenta-se como evolução da atividade do “fazer humano”, um fazer que em todas as épocas fez uso dos recursos tecnológicos disponíveis para facilitar e diminuir a carga laboral, isso desde a invenção da roda, passando pela máquina a vapor, eletricidade e hoje as redes de comunicação e informação como a Internet, tornando uma atividade de trabalho humana híbrida entre o real – físico – e o virtual – redes (Fontana, 2021).

Face a essa evolução histórica do trabalho e das suas relações, as questões da promoção da saúde e da saúde mental e trabalho passaram a ter maior destaque, gerando preocupações, em um primeiro momento, entre os agentes de saúde pública e, em um segundo momento, entre aqueles que detém o capital, uma vez que impactam nas questões de qualidade e produtividade.

Uma vez identificando que vários fenômenos de natureza subjetiva se mostram subjacentes a quadros de afastamentos, absenteísmo, rotatividade, perda de produtividade, dificuldades de comunicação e má qualidade do trabalho (Verra et al., 2019), vários pesquisadores voltaram-se ao tema.

Partindo de uma visão cognitivista de saúde mental e trabalho, consideramos que a relação saúde/doença advém da interação entre forças ambientais, sobretudo pressões e a reatividade do indivíduo a estas pressões, e entende-se que o adoecer é o resultado de uma dificuldade do indivíduo em suportar as demandas do ambiente. É sobre esta dificuldade que se instaura e discute a questão do estresse (Guimarães, 2003).

Maissiat, Lautert e Tavares (2015) pontuam que o ambiente social e as condições de trabalho oferecidas pela organização, em conjunto com as relações profissionais operantes neste ambiente, as cobranças por resultados, tarefas repetitivas, ritmo de trabalho acelerado, sobrecarga e o forte sistema hierárquico, se percebidas de forma incoerente pelo trabalhador, podem favorecer a doença psíquica, que pode ser avaliada pelo esgotamento advindo do estresse. Dollard, Dormann e Idris (2019) esquematizam as influências das variáveis externas ao indivíduo na sua saúde mental relacionada ao trabalho. Segundo esses autores, o contexto externo, compreendendo as relações de poder na política nacional dos países, condicionam o clima de segurança/insegurança psicossocial que, por sua vez, impactam no ambiente interno das organizações com pressões e assédios morais no trabalho. Consequentemente, o trabalhador poderá apresentar sintomas depressivos, estresse e exaustão emocional e um exemplo de como isso se mostra acontecendo está no trabalho de Benzoni et al. (2022), os quais demonstraram como a pandemia do Covid-19 potencializou o efeito dos estressores ocupacionais em operadores de telemarketing. Porém, se este trabalhador tiver da empresa suporte psicossocial e possibilidade de controle sobre seu trabalho, os sintomas não evoluirão para o estabelecimento de doenças mentais e comportamentais, caso contrário, problemas como, depressão, transtornos de ansiedade, ideação suicida e problemas cardiovasculares, entre outros, poderão se estabelecer gerando custos sociais e psicossociais ao indivíduo e ao sistema de saúde (Dollard, Dormann, & Idris, 2019).

Dessas considerações, entende-se que se faz necessária a compreensão multifatorial da questão Saúde Mental e Trabalho que envolve, entre outras variáveis, a cultura organizacional.

1.2 Cultura organizacional

Compreende-se por cultura toda a construção histórica e social apresentada, alcançando não só o conhecimento e a moral, mas também as normas que atuam e regem o comportamento

de um grupo de indivíduos. Crenças, valores e experiências individuais aprendidas, compartilhadas e ensinadas, que são transmitidas em sociedade, de geração para geração fazem parte do composto cultura (Helman, 1994).

Uma vez que as organizações são compostas por indivíduos que constroem o composto organizacional, esse composto é repleto de significados para os indivíduos de um mesmo grupo, repleto de entendimentos coletivos absorvidos, com maneiras específicas de pensar, sentir e agir (Pires & Macedo, 2006). Dessa forma, estabelece-se o que Schein (1992) primeiramente conceituou como cultura organizacional.

Para Robert Schein (1992), cultura organizacional compreende um conjunto de valores, crenças e normas que um grupo inventou ou descobriu para lidar com os problemas cotidianos e tal conjunto mostrou-se eficaz o suficiente para ser ensinado aos novos membros da organização. Dessa forma, a cultura organizacional não só delimita os comportamentos adequados ou não no grupo organizacional, como também os mantém vivos, garantindo uma identidade. Outro clássico do comportamento organizacional, Stephen Robbins, na 11ª edição de seu livro “Comportamento Organizacional”, define cultura organizacional como “um sistema de valores compartilhados pelos membros, que diferencia uma organização da outra [...] um conjunto de características chave que a organização valoriza” (Robbins, 2005 p. 375). Pode-se entender que as organizações compõem pequenas sociedades marcadas por situações, boas ou ruins, que geram vínculos emocionais representados por meio de sistemas culturais, simbólicos e imaginários, formados por estrutura de valores e normas que mantém o comportamento de seus membros padronizados (Schein, 2010).

Essa combinação de situações e vínculos, levada para um conjunto de elementos (crenças, valores e normas), influenciam o clima da empresa e se torna um fenômeno organizacional cultural definido, passando a ser relevante observar amplamente as suas vertentes de importância no alinhamento dos comportamentos estabelecidos (Borges et al., 2002).

Para a compreensão desse fenômeno da cultura organizacional, além de ser necessário o entendimento dos aspectos históricos da criação e desenvolvimento da instituição, deve-se considerar, em um contexto particular, as inúmeras situações sociais vivenciadas pelos indivíduos pertencentes ao grupo e buscar a forma de compreensão de relacionamento entre eles no ambiente, em suas visões de mundo e de suas culturas (Bastos, 2001).

As organizações passam a entender que, independentemente da sua estrutura física (espaços de trabalho, hardwares, softwares, maquinários e divisões de setores de produção), das características do seu produto final (de commodities a bens de consumo tecnológicos, serviços

e/ou plataformas tecnológicas), a interação saudável dos indivíduos, entre si, e com a cultura organizacional é entendida como importante fator para bons resultados no andamento dos volumes de produção e da qualidade do produto final, entregue ao consumidor (Glenn & Malott, 2004).

A boa integração do indivíduo, inserido sem ruídos na cultura organizacional, exerce influência no ambiente e no funcionamento das organizações, determinando não só as direções de conduta individual, mas também na integridade da sua saúde física, emocional e a forma como ele se enxerga integrado aos desafios do ambiente. Qualquer entendimento subjugado e mal compreendido (por parte do indivíduo), com referência à cultura organizacional, pode potencializar o estresse, gerando doenças crônicas aos envolvidos direta ou indiretamente nessa relação intergruppal (Schein, 1984).

Deste modo, deve-se buscar a ampliação de entendimento dos processos grupais dentro das instituições e a construção do imaginário social no sistema de representações individuais como compreensão da cultura de uma organização, para trabalhar sua manutenção e/ou transformá-la gradualmente, a fim de melhorá-la (Azevedo et al., 2002). O início da transformação da cultura de uma organização parte das informações passadas a ponto de conhecimento mais a fundo. Desta forma, o trabalho em sua melhoria estrutural mostra-se mais assertivo e pontual. Levando em conta a consideração de Schein (2004), que aponta, de forma bem aplicável, a cultura institucional como uma força própria, complexa, independente e determinante no comportamento tanto individual como coletivo em um ambiente, entendemos que a busca por uma comunicação junto aos indivíduos com assertividade das ações torna-se primordial e decisiva, trazendo um bom prognóstico de melhoria comportamental se bem aplicada e assimilada pelo grupo (Azevedo et al., 2002).

Uma vez que a cultura organizacional constitui a base identitária da organização, o clima organizacional que dela advém se mostra como potencial fator para a geração de saúde ou doença mental relacionada ao trabalho (Benzoni, 2003) e trabalhos vem sendo realizados com o intuito de elucidar a relação entre clima organizacional e a saúde mental dos trabalhadores (Silva, Ribeiro, Lima, & Magalhães, 2019; Oliveira, Ferreira, & Costa, 2022), bem como a relação entre os fatores relativos à justiça organizacional e o estresse ocupacional (Benzoni & Paulino, 2021) e a civilidade e incivilidade no ambiente de trabalho e o *burnout* (Santos, 2020)

1.3 Clima e comunicação organizacional

O clima organizacional pode ser interpretado como a essência do ambiente de trabalho, fornecendo um meio para investigação do comportamento organizacional por intermédio da

identificação dos comportamentos individual e grupal. Ehrhart, Schneider e Macey (2013), bem como Mutonyi, Slåtten e Lien (2020), consideram que o clima organizacional pode, também, ser entendido como o significado que os membros compartilham sobre a organização, significados esses atribuídos aos eventos, políticas, práticas e procedimentos que vivenciam no dia a dia da organização e os seus comportamentos que resultam nas recompensas e apoios esperados, constituindo-se nas representações cognitivas dos indivíduos e as interpretações psicológicas de seu ambiente organizacional.

Durante o decorrer da história, o clima organizacional tem sido objeto de estudo por diversos pesquisadores, como Jokanovic, Zivlak, Okanovic, Culibrk e Dudak (2020), que enfatizam sua importância para o progresso das organizações e o desenvolvimento das relações interpessoais no contexto laboral. O clima organizacional desempenha um papel crucial ao fomentar a harmonia entre os membros da organização por meio da colaboração e da partilha de conhecimento (Suntrayuth & Xu, 2022) e pode, segundo Wikhamn, Wikhamn e Fasth (2021), estimular não só o interesse do empregado como a sua dedicação, seu melhor desempenho e o aumento da sua produtividade.

Diretamente relacionada ao clima, a maneira como a organização comunica-se com seus empregados também influencia o clima organizacional, indo além apenas da apresentação de sua cultura, mas também se fazendo como importante ferramenta para que a organização conheça verdadeiramente um dos seus lados mais importantes, a imagem que tem perante o seu empregado. No processo de comunicação, a comunicação interna, referindo-se à troca de informações entre os membros da organização, assume um papel estratégico (Cabral, 2004; Robbins, 2005; Morais & Emboava, 2015; Oliveira, 2018) e Oliveira (2018) argumenta que a conexão entre comunicação organizacional e estratégia é fundamental.

Estratégia não se limita apenas a alcançar metas mensuráveis, mas também deve ser aplicada em uma escala mais pessoal e humana. Dentro de uma organização, a comunicação interna busca proporcionar estabilidade tanto no âmbito pessoal quanto profissional dos colaboradores, por meio de uma gestão equilibrada de atividades e técnicas – elementos que, quando integrados, constituem a essência da estratégia. Morais e Emboava (2015) observam que o papel desempenhado pela comunicação é tão crucial dentro de uma organização que é imperativo envolver diretamente as autoridades máximas, como o presidente, no processo.

Peixoto e Lopes (2021) destacam a relevância do clima organizacional na disseminação do conhecimento entre colaboradores, pontuando que esse interfere diretamente no comportamento dentro do ambiente de trabalho, promovendo a colaboração e a troca de ideias, facilitando a transmissão do conhecimento, enquanto um clima desfavorável pode criar

obstáculos. Na mesma linha, Costa (2012) sugere que, apesar da sua complexidade, o clima organizacional pode ser avaliado e mensurado por meio de pesquisas que captam as percepções dos trabalhadores, permitindo aos gestores influenciar positivamente a perspectiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho através de meios que incluem a comunicação interna assertiva.

Bento, Madruga, Stecca e Estivaleta (2022) destacam a utilização estratégica do clima organizacional na criação de ambientes propícios, identificáveis por meio de avaliações. Essas análises revelam oportunidades para implementar práticas de comunicação organizacional que promovam um clima organizacional positivo. Assim, práticas de comunicação organizacional, como estabelecer campanhas mais direcionadas às necessidades dos colaboradores, documentar informações relevantes, resolver problemas e oferecer assistência, facilitam o compartilhamento de conhecimento (Park & Kim, 2020), o que pode ser complementado pelo que diz Souza e Moraes (2021) e Dorow, Fraga e Rados (2018), que enfatizam que criar uma atmosfera psicologicamente positiva promove um ambiente propício para o compartilhamento natural de conhecimento, contribuindo para manter um bom clima organizacional.

Segundo Tomasi e Medeiros (2019), algumas organizações consideram o investimento em comunicação organizacional via endomarketing um desperdício de recursos financeiros. Há também organizações que operam sob a perspectiva de que certas informações não devem ser compartilhadas com os colaboradores, restringindo sua participação na tomada de decisões e impedindo que suas opiniões sejam consideradas. No entanto, essas organizações ignoram a premissa demonstrada por Saltoratto et al. (2019, p. 14) de que a comunicação organizacional interna é, antes de tudo, a comunicação entre pessoas e para pessoas, e como tal, deve ser transparente, clara e respeitar a diversidade de ideias e opiniões.

Organizações que se comunicam efetivamente conseguem desenvolver processos de interação interna de forma eficiente, alcançando resultados satisfatórios e mantendo um clima organizacional favorável. Por outro lado, empresas com dificuldades de comunicação enfrentam desafios internos e revelam suas deficiências de comunicação também com seu público interno (Santana et al., 2019). No entanto, quando a comunicação interna não se desenvolve corretamente, as empresas podem enfrentar consequências inesperadas, como mal-entendidos, retrabalho, estresse, atitudes indesejadas, relacionamentos tensos e até desmotivação dentro do ambiente organizacional (Santana et al., 2019). Ainda, em se tratando de comunicação com endomarketing, Rocha e Luz (2020) e Damasceno e Costa (2018) destacam os benefícios gerados para as organizações que valorizam práticas eficazes de comunicação organizacional, construindo, com essa ferramenta, resultados positivos de

comprometimento de grande parte de seus membros, com a troca de informação que passa a ser consciente e objetiva, evitando distorções do que se pretendia comunicar.

A comunicação organizacional, por meio do endomarketing, implementa programas de bem-estar, fortalece a cultura e introduz políticas de benefícios para os trabalhadores, com o objetivo de cultivar um bom ambiente de trabalho (Santos et al., 2023), criando, mantendo e promovendo relacionamentos internos entre as pessoas na organização, independentemente de sua posição hierárquica. Quando aplicado adequadamente, o endomarketing serve como uma ferramenta capaz de alinhar e sincronizar todos os indivíduos que trabalham na empresa em direção à implementação e operacionalização de seus objetivos e metas. Consequentemente, é possível criar um ambiente de trabalho harmonioso que facilite, entre outros benefícios, a comunicação interna (Silva Neto, 2023).

1.4 Incivilidade

Não se traduz como uma tarefa fácil interpretar assertivamente, quando e se, um ato ultrapassa as barreiras a ponto de ser o causador de estresse ao indivíduo atingido, desencadeando um mal-estar no ambiente de trabalho que pode culminar em doenças. Impossível, nessa questão, não recorrer a Foucault (1999), que alerta para uma força vigilante organizada em hierarquias à fria semelhança de uma máquina, do alto da estrutura das organizações, da qual emerge o poder disciplinar como um todo, onipresente e discreta, controlando silenciosamente também os que têm o dever de a controlar.

Essa reflexão relaciona cultura e clima organizacional com o conceito de civilidade vs. incivilidade no trabalho. Pequenas violências cotidianas no contexto organizacional são conceituadas por Anderson e Pearson (1999) como incivilidade no trabalho, essa, então correspondendo a um comportamento desviante de baixa intensidade que descumpra as normas de respeito mútuo, possuindo um ambíguo objetivo de prejudicar o outro, ou seja, formas disfarçadas de maus-tratos que podem vir de supervisores, colegas de trabalho e mesmo de clientes, intensificando maus-tratos e criando um clima de trabalho hostil. Andrade, Matos, Lobianco e Broseguini (2020, p. 915) pontuam que os comportamentos incivis podem surgir por meio de comentários depreciativos sobre alguém, “insultos, gritos, desconsideração, não ouvir o outro com atenção, ter atos de evitação com o colega de trabalho, e o abordar utilizando termos não profissionais”.

Essas ações denominadas incivis ou de incivilidade mostram-se como uma conduta pessoal, que se estende por vasta interpretação, na qual as organizações não apresentam meios de se posicionarem, definindo a intensão de cada indivíduo (Reis, 2017), mas não devem ser

tratadas de forma banal ou leve, ao ponto de não a identificar como agressão e/ou assédio moral, uma vez que contribuem para o aparecimento de problemas de saúde mental no trabalho, como pontua Nitzsche (2015) ao associar tais comportamentos com o aparecimento do *burnout*.

É pelo fato de as organizações não poderem, ou, simplesmente, não saberem como agir em cada tipo de interação social, que as normas não escritas surgem organicamente para facilitar as interações entre os trabalhadores (Pearson, Andersson, & Porath, 2000). Esta natureza de duplo significado da incivilidade, coloca a intenção do provocador e a interpretação do alvo, dado que o primeiro pode lançar uma ação não intencional de prejudicar enquanto o segundo pode interpretá-la como proposital (Pearson & Porath, 2005). Neste sentido as vítimas reagem motivadas na sua percepção, podendo não ser necessariamente exata a sua compreensão (Neuman & Baron, 2005), vindo a responder, na mesma forma do seu provocador, levando a uma perigosa constante de incivilidade (Anderson & Pearson, 1999), o que é consistente com o modelo da similaridade do alvo (Lavelle, Rupp, & Brockner, 2007).

Entende-se, contudo, que a prevenção, como ato de combate da incivilidade, se configura como a melhor e mais assertiva conduta por parte das instituições, verdadeiros estímulos positivos (Bandura, 1977), que visam a erradicação da incivilidade por meio de um trabalho de orientação coletiva e a criação de um ambiente mais civilizado, diminuindo os resultados negativos como a intensão de abandono do emprego e *turnover* (Leiter, Day, & Laschinger, 2013), que enfraquecem as relações interpessoais (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001), mas diminuindo o risco do estresse ocupacional, que representa, em sua existência, um fator de perdas não só financeiras, mas de manchas na reputação da empresa no mercado atuante, uma vez que, ao mesmo tempo, o capital intelectual dos empregados passou a ser mais valorizado pelas organizações e pelos mercados na atualidade (Silvia & Carvalho, 2015).

1.5 Estresse ocupacional

Em dependência de algumas variáveis organizacionais relativas ao ambiente laboral, esse ambiente configura-se como uma fonte de estresse e sofrimento psíquico no contexto de trabalho, compreendendo aspectos relativos à cultura, clima e justiça organizacional, incivilidade nas relações e variáveis relativas à organização, como a carga de trabalho. Todas essas variáveis podem constituir-se em poderosos fatores que levem ao comprometimento ou ao estresse e sofrimento (Teixeira & Prebianchi, 2019). É nesse sentido que Antloga et al. (2014) consideram que o estresse, atrelado a outros fatores, constitui-se como uma poderosa fonte de sofrimento no trabalho.

Benzoni, Ervolino e Simões (2018) pontuam que a competitividade entre os empregados, cobranças por produtividade e modelos de gestão que não condizem com a realidade, têm se mostrado muito presentes nas organizações da atualidade e tais modelos de gestão, que incentivam a competitividade interna e cobram incessantemente produtividade, podem levar a ambientes de trabalho não saudáveis do ponto de vista da saúde mental, culminando na percepção e experimentação de estresse elevado entre os trabalhadores (Benzoni & Paulino, 2021). Complementa-se a isso as questões relacionadas à incivildade que pode ser oriunda de ambientes muito competitivos.

Osatuke et al. (2009), abordando a relação entre incivildade e estresse, apontam que, em ambientes estressantes, é impossível se ter apenas momentos de civilidade e, nesse sentido, com o objetivo de conter a incivildade, a *Joint Commission* tornou obrigatório em 2009 a implementação de códigos de condutas, políticas e procedimentos para erradicar a incivildade em local de trabalho (Laneiro et al., 2017).

Uma vez que se conduz essa discussão para a questão do estresse, cabe a necessidade de defini-lo de modo mais conceitual. Hans Selye (1950), ao conceituar estresse, emprestou um termo da Física e o definiu como a interação entre perigo e defesa ao organismo humano. Assim, o estresse representa a interação entre a força sobre o organismo e a resistência desse a esta força. Quando uma pessoa busca ajustar seus padrões de resposta comportamental às demandas ambientais, o estresse se estabelece naturalmente (Sousa, Silva, & Galvão-Coelho, 2015; Carr & Umberson, 2013).

Alguns autores consideram que atualmente há uma certa imprecisão conceitual do termo estresse com diferentes perspectivas e compreensões (Baqtayan, 2015; Faro & Pereira, 2013), porém, a perspectiva cognitiva de Lazarus (Lazarus, 2000; Lazarus & Folkman, 1984) é a que melhor se adequa à discussão aqui proposta. Lazarus (2000) afirma que o estresse é considerado uma resposta individual do organismo quando as experiências negativas percebidas excedem sua capacidade de mudá-las ou superá-las, sem, contudo, gastar muito esforço e, assim, o estresse se estabelece quando as estratégias de enfrentamento da pessoa são insuficientes para lidar ou resolver o problema enfrentado.

O estresse ocupacional apresenta questões específicas e há uma grande quantidade de estudos que buscam melhor compreendê-lo, identificando causas e fatores que possam desencadeá-lo (Maissiat et al., 2015; Sousa, Silva, & Galvão-Coelho, 2015; Carr & Umberson, 2013). Buscando compreender se a consequência estressora no trabalho ocorre devido ao ambiente social, esforço físico ou relação entre ambos, tais estudos voltam-se a busca de estratégias que auxiliem a relação do trabalhador com o trabalho e preserve sua saúde. Nesta

discussão da gênese do estresse ocupacional adota-se o modelo demanda-controle, proposto por Karasek, nos anos de 1970.

O modelo demanda-controle baseia-se na perspectiva cognitiva de estresse de Lazarus (2000) e considera que os processos de produção do estresse ocupacional advêm de duas dimensões psicossociais do espaço ocupacional, a saber: a demanda psicológica proveniente do trabalho e o controle da tarefa (Karasek, 1979). Assim, esse modelo se propõe a diferenciar situações dentro do ambiente organizacional que compõem riscos à saúde do trabalhador, diferenciando-o do modelo genérico proposto por Selye, que, em linhas gerais, enfatizava a demanda e a capacidade do indivíduo, omitindo sistematicamente o controle da tarefa na análise dos processos de produção do estresse (Araújo et al., 2003) e o aproximando do modelo de Lazarus (Dollard, Dormann & Idris, 2019).

Maissiat et al. (2015) pontuam que o ambiente social e as condições de trabalho oferecidas pelas organizações, junto com as relações profissionais operantes neste ambiente, as cobranças por resultados, tarefas repetitivas, ritmo de trabalho acelerado, sobrecarga e o forte sistema hierárquico, se percebidas de forma incoerente pelo trabalhador, podem favorecer a doença psíquica, que pode ser avaliada pelo esgotamento advindo do estresse.

Apesar de ser fonte de agentes estressores, o ambiente social desenvolve atuação de forma benéfica durante situações de crise ao indivíduo, como resultado reduz os efeitos ruins do estresse (Creel, 2001). Esta teoria é amplamente aceita e conhecida como modelo do tamponamento (Cohen & Wills, 1985). Os efeitos do suporte social também podem atuar durante o dia a dia do indivíduo, promovendo o seu bem-estar e evitando o desenvolvimento de patologias, teoria conhecida como do efeito principal (*main effect*) (Cohen & Wills, 1985; Stockdale et al., 2007).

O suporte social atua tanto no nível cognitivo, ao reduzir a intensidade do estresse percebido, gerando emoções positivas (Dockray & Steptoe, 2010), quanto no fisiológico, diminuindo o funcionamento do eixo HPA, do sistema nervoso autônomo simpático (SNAs) e da resposta inflamatória (Seeman & McEwen, 1996; Uchino & Garvey, 1997).

Apesar dos diversos pontos positivos associados ao suporte social, alguns estudos demonstram que a eficácia no bloqueio da resposta ao estresse, por parte das interrupções sociais, depende de fatores individuais (Seeman & McEwen, 1996) e da qualidade das relações do suporte social (Helgeson, 2003), o que pode fazer do entendimento de ações de comunicação periódicas, por meio do endomarketing, uma ferramenta efetiva para a manutenção da qualidade do suporte e efetividade dessas ações.

1.6 Endomarketing

O endomarketing, ou marketing interno, é uma estratégia mercadológica criada no final do século passado, que consiste em um conjunto de ações de marketing com foco no público interno da empresa, sendo um eficiente meio no qual se diminui o isolamento departamental, reduzindo atritos internos e superando resistências a mudanças (Bekin, 1995).

Varição derivada do marketing, o endomarketing foca na valorização, capacitação de colaboradores e nos seus conhecimentos para que trabalhem junto com a organização, satisfazendo os consumidores finais, posicionando, assim, a instituição em níveis competitivos no mercado atuante (Brum, 1998).

A interação entre o cliente, produto/serviço com os colaboradores é uma estratégia que as empresas adotam para o seu crescimento no meio de atuação, valorizando, não somente a sua marca institucional, como também a do seu portfólio de produtos desenvolvidos. Para Grönroos (2003), a preocupação com a motivação e o bem-estar dos funcionários já vem, há tempos, sendo alvo das empresas.

Endomarketing é a filosofia de gerenciamento que trata funcionários como clientes. Eles devem sentir-se satisfeitos com seu ambiente de trabalho e com os relacionamentos com seus colegas de trabalho em todos os níveis hierárquicos, bem como com seu relacionamento com seu empregador como uma organização. (Grönroos, 2003, p. 409)

É necessário que o empregado se sinta parte do processo social e responsável pelo sucesso da organização. Para alcançar esse engajamento do público interno, e por consequência um impacto positivo no mercado, as organizações se engajam constantemente na motivação e na valorização das equipes por meio do Endomarketing (Kotler, 2000).

Neste ponto de vista, sendo uma ação integrativa, como pontua Bekin (2004), o uso do endomarketing de forma constante, como ferramenta de cartilha para ações de maior civilidade no ambiente de trabalho, é bem-vindo e, focando nas questões de gerenciamento e controle do estresse e desenvolvimento de uma cultura organizacional da civilidade, pode se constituir em uma poderosa ferramenta para promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis.

Hoje são inúmeros os canais para a implantação de campanhas de endomarketing, podendo ser digital por meio de listas de disparo por e-mail marketing, WhatsApp e intranet, bem como off-line com cartazes em murais e distribuição de *flyers* impressos. Bekin (2004) reforça que durante a implantação de um programa de Endomarketing existem duas linhas de ação que guiam todo o processo: atitude e comunicação.

Com relação à atitude, o autor inclui as ações que conscientizam a importância estratégica de um serviço bem orientado por parte do indivíduo. Envolvendo, comprometendo, valorizando e qualificando o empregado para que possa assumir, de forma segura, responsabilidades e iniciativas dentro da empresa. A segunda linha, a mais interessante para o presente projeto, corresponde à comunicação, cujo objetivo se estabelece em um amplo sistema de informações, capaz de ajudar a todos no cumprimento de suas tarefas com eficiência em um ambiente com o mínimo de dúvidas, conflitos, sendo harmonioso e civilizado.

Com cronograma fixo e bem-organizado, o endomarketing solidifica a empresa e o bom relacionamento entre grupos de empregados, inclusive nos cenários mais competitivos. Com a vantagem de aproximar a empresa com o indivíduo, por meio de troca de ideias sobre diversos assuntos que envolvem a melhoria de comportamentos no ambiente de trabalho (Las Casas, 1998).

Entende-se desta forma que via endomarketing, importante ferramenta do marketing, utilizada com ações pontuais de favorecimento das relações interpessoais em um mesmo ambiente ocupacional, mesmo em diferentes escalas do organograma operacional, com uso de campanhas apropriadas, motivadoras, empoderadoras e principalmente esclarecedoras sobre a ótica da importância de se manter relações de trocas mais salutar dentro da jornada de trabalho, que se tem como resultado maior, a mudança positiva da cultura organizacional dos ambientes expostos. Tornando, gradativamente, o ambiente organizacional mais harmonioso e menos estressante para o indivíduo e o grupo de trabalho, portanto, mais saudável do ponto de vista psicológico.

Com base em todas essas colocações, o presente trabalho volta-se a um relato de experiências que objetivou desenvolver uma metodologia de intervenção sobre estresse ocupacional e saúde mental de trabalhadores, por meio de uma ação de comunicação organizacional estruturada via campanha de endomarketing.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Desenvolver e manualizar um modelo de intervenção, fundamentado na comunicação organizacional e na Psicologia Cognitivo-Comportamental, utilizando o endomarketing, focado na cultura organizacional, civilidade no trabalho e percepção de estresse no trabalho.

2.2 Objetivos específicos

- Compor um diagnóstico integrado da percepção de cultura organizacional, civilidade e incivilidade, estresse e de qualidade do relacionamento interpessoal, da equipe de trabalhadores de uma organização hoteleira;
- Desenvolver uma ação de comunicação organizacional estruturada por meio de uma campanha de endomarketing, junto aos trabalhadores de uma organização hoteleira;
- Avaliar a percepção de estresse e estressores entre profissionais de uma organização hoteleira, antes e depois de uma ação de comunicação organizacional estruturada por meio de uma campanha de endomarketing;
- Avaliar a percepção de civilidade e incivilidade no trabalho entre profissionais de uma organização hoteleira, antes e depois de uma ação de comunicação organizacional estruturada por meio de uma campanha de endomarketing;
- Avaliar a percepção de cultura organizacional entre profissionais de uma organização hoteleira, antes e depois de uma ação de comunicação organizacional estruturada por meio de uma campanha de endomarketing;
- Analisar o alcance da metodologia desenvolvida;
- Desenvolver um manual de orientação e aplicação de uma metodologia de intervenção, envolvendo uma ação de comunicação organizacional estruturada por meio de uma campanha de endomarketing, para que seja disponibilizado aos profissionais de psicologia e comunicação replicarem-na em ou outros segmentos.

3 METODOLOGIA

3.1 Fundamentação metodológica

A Organização Mundial da Saúde define a saúde como um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de afecções ou doenças e, nesse sentido, faz-se necessário uma atuação holística junto aos indivíduos. A mesma organização define a promoção da saúde como processo de capacitação da comunidade para atuar na melhoria da sua qualidade de vida e saúde, incluindo maior participação no controle desse processo, o que leva à necessidade de empoderamento dos indivíduos para garantirem sua própria saúde (Ministério da Saúde, 1986).

Partindo dessas concepções atuais relativas à saúde e às populações, entendeu-se que uma atuação de intervenção psicossocial deve buscar a possibilidade de melhores condições humanas e de qualidade de vida, por meio da interação saudável do indivíduo e seu meio social (Neiva, 2010) e, para tanto, uma pesquisa científica nesse contexto deve fazer uso de metodologias ativas, não só experimentais.

Uma vez que o presente trabalho tem por objetivo geral desenvolver e manualizar um modelo de intervenção, fundamentado na comunicação organizacional e na psicologia cognitivo-comportamental, utilizando a estratégia do endomarketing, optou-se pela realização de um relato de experiência. Para Casarin (2021) o relato de experiência consiste em uma metodologia que apresenta uma descrição de determinado fato realizado pelo pesquisador.

Como o objetivo do trabalho foi verificar o potencial e alcance de uma ação de comunicação organizacional estruturada por meio de uma campanha de endomarketing, optou-se por estruturar uma ação, a partir da literatura sobre saúde mental no trabalho, percepção de estresse e comunicação organizacional para uma vez, tendo sido desenvolvida a ação, relatá-la com relação ao seu alcance, em função de algumas medidas previamente estabelecidas.

3.2 Estrutura da ação de comunicação organizacional

3.2.1 Organização e corpo funcional

A ação deu-se em um hotel do interior de São Paulo, na cidade de São Carlos e, para preservar a identidade da empresa, utilizou-se nesse relato o nome fictício de “Hotel Mirage”. A empresa faz parte de uma rede de hotéis com mais 65 unidades presente em 26 cidades, em diferentes estados do país. O hotel pesquisado, na época dos levantamentos, contava com 38 funcionários diretos e a unidade da rede, na qual foi desenvolvido o trabalho, apresentava dois anos de existência na cidade. A rede de hotéis, da qual a empresa faz parte, soma mais de 45

anos de existência. A empresa é de natureza familiar tendo em seu quadro acionário irmãos filhos e primos. O hotel oferece apenas hospedagem, com 96 quartos e serviço de refeições para os clientes. A cidade na qual se encontra o hotel conta com aproximadamente 250.000 habitantes e possui duas universidades públicas, sendo polo de tecnologia reconhecido em todo o país.

A rede, da qual pertence a empresa, vem desenvolvendo e implantando, desde 2005, uma política e departamento de recursos humanos adaptada à sua cultura e a cada cultura das unidades pertencentes ao grupo, sendo este formado por uma gerente regional que atua na sede pertencente ao grupo, coordenando, junto com a gerente de unidade, a atuação da analista de recursos humanos que atua em São Carlos; tal Departamento de Recursos Humanos tem por objetivo, complementar o, então, Departamento de Pessoal.

Os dados foram coletados junto aos 30 trabalhadores da unidade hoteleira pesquisada, trabalhadores esses distribuídos pelas diferentes áreas do hotel. Para que tais trabalhadores participassem da pesquisa, foram adotados os seguintes critérios de inclusão:

- ser trabalhador efetivo na empresa;
- ser adulto, estando acima dos 18 anos de idade até 70 anos;
- manifestação espontânea e voluntária em participar da avaliação inicial e pós-avaliação.

Cabe ressaltar que, nos casos dos trabalhadores que não quiseram participar como fonte de informações para o trabalho, tiveram seu posicionamento respeitado, não existindo retaliações por parte da empresa.

3.2.2 Instrumentos utilizados

Para a composição do trabalho, foi necessária a utilização de técnicas de pesquisa como questionários e instrumentos de rastreamento das variáveis consideradas relevantes ao trabalho, tanto no momento inicial para o diagnóstico, fase denominada teste, quanto para a avaliação do alcance do trabalho, na fase denominada reteste. Assim, lançou-se mão dos seguintes instrumentos:

a) Questionário de caracterização sociodemográfica, que compreende um conjunto de 20 questões fechadas, levantando informações relativas a sexo, idade, estado civil, número de filhos, escolarização, faixa de renda e ocupação. O questionário utilizado encontra-se no Anexo I.

b) IBACO – Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura

Organizacional/Versão Reduzida (Ferreira et al., 2002) que consiste em um instrumento de autorrelato composto por 30 afirmativas. Cada afirmativa é graduada em uma escala Likert que varia de 1 – “Não se aplica de modo nenhum” a 5 – “Aplica-se totalmente”. Esse instrumento avaliou os fatores relativos a profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo, satisfação e bem-estar dos empregados, integração externa, recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal. Uma cópia da IBACO encontra-se no Anexo II

c) IPEEB – Inventário de Percepção de Estresse e de Estressores de Benzoni (Benzoni, 2023), que consiste em um instrumento de autorrelato composto por 42 afirmativas referentes a estressores cotidianos. As 42 afirmativas são divididas em 8 domínios, sendo estes: estressores financeiros; estressores do ambiente de trabalho; cognições e comportamentos estressores; estressores do ambiente familiar; estressores das condições de saúde; estressores das condições de relaxamento; estressores relativos à carga de trabalho e estressores dos relacionamentos sociais. As afirmativas são avaliadas em uma escala Likert que varia de 0 (zero) a 4 (quatro) de acordo com a intensidade e controlabilidade percebida do estressor. O inventário permitiu identificar qual área da vida do indivíduo estava contribuindo em maior grau para a geração e manutenção do estresse. O IPEEB, inicialmente denominado de IE – Inventário de Estressores, foi validado por meio de uma amostra de 450 sujeitos e encontra-se publicado no livro “Controle do Estresse em 8 Encontros” (2023), onde se encontram as tabelas de referências populacionais para análise do instrumento. Uma cópia completa do IPEEB encontra-se no Anexo III.

d) Escala Simples de Incivilidade no Trabalho (ESIT). A ESIT utilizada é uma tradução realizada por Nietzche (2015) para o português de Portugal e adaptada para o português do Brasil da *Straightforward Incivility Scale* (Leiter, Day, & Laschinger 2013). Consiste em um instrumento composto por cinco subescalas de 5 itens cada uma, sendo que quatro avaliam a percepção de incivilidade recebida por parte dos supervisores, colegas, subordinados, e clientes e a quinta subescala, denominada “incivilidade instigada”, busca medir a percepção de incivilidade instigada pelo próprio respondente contra outras pessoas no local de trabalho. Cada subescalas contém os mesmos cinco itens, porém, se diferenciaram pela solicitação de foco do respondente (Anexo IV).

e) Escala de Civildade no Trabalho (ECT). A ECT utilizada é uma tradução realizada por Nietzsche (2015) para o português de Portugal e adaptada para o português do Brasil da *Workplace Civility Scale* (Osatuke et al., 2009). Consiste em 8 afirmações que objetivam verificar a presença de respeito mútuo, aceitação de diversidade, cooperação, relações interpessoais de apoio, e resolução justa de conflitos, entre pessoas que trabalham em grupo, isso por meio de uma escala Likert de 5 pontos (Anexo V).

3.2.3 Ação de comunicação - Endomarketing

Para a ação de comunicação foi desenvolvida uma campanha de endomarketing via seguintes mídias digitais e impressas: e-mail marketing e cartazes no formato A4 colados em murais de recados.

A campanha de endomarketing teve uma fundamentação psicológica dentro da Psicologia Cognitivo-Comportamental e seguiu o modelo *BERN – Behavioral, Exercise, Relaxation and Nutrition* de Esch e Stefano (2010), em português comportamento, exercício físico, relaxamento e alimentação. Essa metodologia objetiva o gerenciamento do estresse baseada em quatro enfoques:

- 1) mudança de comportamentos frente ao estresse e estressores com reestruturação cognitiva;
- 2) implementação de atividades físicas;
- 3) utilização de técnicas de relaxamento e
- 4) mudança nos hábitos alimentares, buscando uma alimentação mais equilibrada (Esch & Stefano, 2010).

Para a composição das peças publicitárias que compuseram a campanha, fez-se uso da teoria da semiótica que utiliza símbolos, culturalmente estabelecidos, proporcionando uma comunicação e compreensão do mundo (Santaella, 2018)

3.2.4 Procedimentos da ação de comunicação

A ação iniciou-se com uma reunião com os representantes legais da organização em questão. Nessa reunião, foram apresentados todos os objetivos do trabalho, toda a metodologia que seria utilizada, o cronograma, os riscos e os benefícios que a organização como um todo poderia estar correndo.

Depois foi apresentado todos os itens e os representantes legais assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional, documento esse elaborado e que se encontra no Apêndice A.

Na sequência, o trabalho foi desenvolvido em três etapas, sendo etapa I – Diagnóstico/teste, etapa II – Intervenção e etapa III – Reteste. Sendo assim, os procedimentos serão descritos separadamente.

Na Etapa I – Diagnóstico – foi realizada uma reunião com os trabalhadores do hotel, em grupos de 15 participantes. Apresentados os objetivos do trabalho, os funcionários foram convidados a participarem da pesquisa. Assim, com os que aceitaram participar, foi apresentado o TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido –, sendo assinado em duas vias de igual valor e teor. Uma cópia do TCLE encontra-se no Apêndice B. Permitiu-se que os que não se sentissem confortáveis em participar, não participassem.

Após a assinatura do TCLE, foram distribuídos os exemplares físicos do Questionário de Caracterização Sociodemográfica, a IBACO, o IPEEB, a ESIT e a ECT, e as instruções foram dadas para que os participantes. Logo depois, eles responderam-nas.

Após completar o total de trabalhadores do hotel que concordaram em participar na resposta aos instrumentos, foram analisados, de acordo com a orientação dos seus respectivos autores, os resultados globais, tratados estatisticamente. Compôs-se um diagnóstico da percepção de cultura organizacional, estresse, estressores, civilidade e incivilidade no trabalho, integrando as variáveis analisadas, o qual balizou as ações de intervenção da etapa II.

Para a Etapa II – Ação - de posse dos resultados do diagnóstico, iniciou-se a intervenção a partir de uma reunião com a diretoria do hotel para a apresentação dos resultados globais, bem como do cronograma de ações. Em um primeiro momento, foi realizado o *briefing* institucional que foi ser preenchido pela diretoria contendo as informações:

- a) nome fantasia da empresa;
- b) cores para comunicações institucionais da empresa;
- c) características físicas e estrutura física relevantes;
- d) processos de trabalho;
- e) modelo de distribuição de trabalho;
- f) líderes formais de cada departamento;
- g) líderes informais dentro da mesma hierarquia do restante da equipe;
- h) Slogan Institucional da empresa para alinhamento da comunicação;
- i) o que não deve ser dito dentro do entendimento dos diretores;
- j) lista de e-mails e número de espaços e murais para veiculação impressa da campanha;
- k) informações sobre a existência de dias especiais, tais como, sexta-feira casual e

- l) entrega do logotipo da empresa em formato específico para a criação dos *layouts* e peças da campanha.

Em seguida foi apresentado o cronograma de trabalho da campanha de endomarketing, contendo as fases detalhadas de cada processo: aprovação das peças e aprovação do cronograma de veiculação. Após todo o processo de aprovação, a campanha foi aplicada nos veículos internos de comunicação, e-mail marketing e cartazes no formato A4 colados em mural de recados.

Para a Etapa III – Reteste - com todos os trabalhadores reunidos novamente em grupos, foram reaplicados a IBACO, o IPEEB, a ESIT e a ECT. Após atingir um número adequado de respondentes, uma vez que alguns participantes da fase de teste, não quiseram participar do reteste, os instrumentos foram analisados de acordo com a orientação dos seus autores e os resultados globais foram tratados estatisticamente, fazendo comparações entre o teste inicial da etapa I e o reteste.

Como a experiência relatada tinha um planejamento prévio, o projeto foi inicialmente submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa – CEP – da Universidade Paulista, por meio da CAAE 65118122.0.0000.5512 e aprovado em 8 de março de 2023, por meio do parecer de número 5.931.721.

3.2.5 Procedimento de análise de dados

Os dados da etapa I foram analisados por meio de estatística descritiva, de modo a compor um panorama da situação atual da percepção de estresse e estressores, do ambiente de trabalho e da percepção de cultura organizacional. Tais dados embasaram as temáticas trabalhadas na ação de comunicação organizacional.

Os dados relativos ao teste-reteste foram analisados por meio de estatística não paramétrica, uma vez que não apresentaram normalidade na sua distribuição. Para tanto, foi utilizado o teste de Wicoxon para verificar onde houve diferença significativa entre os resultados do teste e do reteste.

Nas duas etapas, teste e reteste, foi verificada a consistência interna dos instrumentos por meio do alfa de Cronbach.

4 RELATO DA EXPERIÊNCIA

4.1 Etapa I – Diagnóstico/teste

O trabalho compreendeu três etapas subsequentes: 1) teste para diagnóstico organizacional por meio de instrumentos quantitativos, a saber o IBACO – Inventário Brasileiro de Cultura Organizacional, o IPEEB – Inventário de Percepção de Estresse e Estressores de Benzoni, a ECT – Escala de Civilidade no Trabalho e a ESIT – Escala Simples de Incivilidade no Trabalho; 2) intervenção por meio de uma campanha de endomarketing e 3) reteste para identificação do alcance da intervenção, com os mesmos instrumentos utilizados na fase de teste.

Os trabalhadores do hotel foram convidados a responderem espontaneamente aos instrumentos, tanto na fase de teste quanto de reteste e a amostra de respondentes ficou constituída por 21 trabalhadores na fase de teste e 10 na fase de reteste. O Perfil sociodemográfico dos participantes pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1 – Caracterização da amostra de trabalhadores do hotel, que participaram da pesquisa nas fases de teste e de reteste.

Variável		Teste		Reteste	
		Freq.	Porc.	Freq.	Porc.
Sexo	Masculino	3	14,29	2	20,00
	Feminino	18	85,71	8	80,00
Estado Civil	Solteiro	11	52,38	3	30,00
	Casado/União Estável	8	38,10	5	50,00
	Separado	2	9,52	2	20,00
Escolaridade	Ensino fundamental completo ou incompleto	2	9,52	2	20,00
	Ensino médio completo ou incompleto	14	66,67	5	50,00
	Ensino superior completo ou incompleto	5	23,81	3	30,00
Faixa Etária	De 21 a 30 anos	10	47,62	3	30,00
	De 31 a 40 anos	5	23,81	1	10,00
	De 41 a 50 anos	5	23,81	4	40,00
	Acima de 51 anos	1	4,76	1	10,00
Tempo de Trabalho na empresa	Há menos de um ano.	5	23,81	3	30,00
	De 1 a 2 anos	4	19,05	3	30,00
	De 3 a 4 anos	3	14,29	1	10,00
	De 5 a 6 anos	3	14,29	0	0,00
	De 7 a 10 anos	3	14,29	1	10,00
	Há mais de 10 anos.	3	14,29	2	20,00
Total de Participantes		21		10	

Fonte: elaborado pelo autor

Tanto na fase de teste quanto de reteste, a maioria da amostra foi composta por mulheres, com ensino médio completo ou incompleto e que trabalhavam na empresa há pelo menos 2 anos.

Por meio do cálculo do Alfa de Cronbach, observou-se que os instrumentos utilizados se mostraram consistentes, tanto no momento do teste quanto do reteste. A maioria dos indicadores mostraram-se igual ou acima de 0,9, com exceção da ESIT, que no reteste apresentou alfa de 0,62, mesmo assim, um indicador adequado de consistência interna, como pode ser observado na Tabela 2.

Para o desenvolvimento da intervenção, que consistiu em uma campanha de endomarketing, foram utilizados os dados do teste, uma vez que esses compuseram importantes indicadores da cultura organizacional, percepção de estresse e estressores e percepção de civilidade e incivilidade no trabalho. A partir desses dados, foi possível fundamentar as temáticas das peças publicitárias que foram desenvolvidas para a ação de endomarketing. Os resultados da etapa I de teste encontram-se nas tabelas de 3 a 7.

Tabela 2 – Instrumentos utilizados, variável medida e grau de consistência – Alfa de Cronbach – de cada um no teste e no reteste.

Instrumento	Variável Medida	Num. de Itens	Teste	Reteste
IBACO	Cultura Organizacional	30	0,96	0,98
IPEEB	Percepção de Estresse e Estressores	42	0,96	0,95
ESIT	Incivilidade no Trabalho	5	0,93	0,62
ECT	Civilidade no Trabalho	8	0,87	0,93

Fonte: elaborado pelo autor

No que se refere à avaliação da cultura organizacional, por meio do IBACO - Inventário Brasileiro de Cultura Organizacional, tomando como nota de corte o valor médio indicado pelos autores da escala (Ferreira & Assmar, 2008) para classificação em valoriza ou não valoriza o fator, foram identificados o percentual de trabalhadores que consideravam que o fator era valorizado ou não, pela empresa, para compor um diagnóstico da cultura organizacional (Tabela 3). Observou-se que a empresa, no momento inicial dos trabalhos (fase de teste), valorizava a integração com o ambiente externo e não valorizavam o profissionalismo competitivo, o que se mostrou positivo. Por outro lado, os fatores satisfação e bem-estar dos empregados e recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal foram avaliados pelos participantes como fatores não valorizados pela empresa e ausentes na cultura organizacional. Os resultados obtidos pelo IBACO foram um dos balizadores dos temas da campanha de endomarketing.

Tabela 3 – Percentual de pesquisados que consideram que a empresa valoriza ou não valoriza os fatores avaliados pelo IBACO – Inventário Brasileiro de Cultura Organizacional, na fase de diagnóstico, teste.

Fatores da IBACO	TESTE			
	Valoriza*		Não Valoriza*	
	Freq	Perc	Freq	Perc
Profissionalismo cooperativo	11	52,4	10	47,6
Profissionalismo competitivo	1	4,8	20	95,2
Satisfação e bem-estar dos empregados	4	19,0	17	81,0
Integração externa	17	81,0	4	19,0
Recompensa e treinamento	4	19,0	17	81,0
Promoção do relacionamento interpessoal	12	57,1	9	42,9

*Classificação de acordo com os parâmetros estabelecidos por Ferreira e Assmar (2008).

Fonte: elaborado pelo autor

A avaliação da percepção de estresse e estressores, por meio do IPEEB – Inventário de Percepção de Estresse e Estressores de Benzoni, no que diz respeito aos fatores avaliados pelo instrumento, também foi realizada utilizando os parâmetros propostos por Benzoni (2023). Tomou-se como referência a população da região metropolitana de Ribeirão Preto, região geográfica vizinha à região de São Carlos e, considerando a média e desvio padrão de cada um dos fatores, disponibilizados pelo autor do instrumento, considerou-se que a percepção de estresse estaria dentro da normalidade se o resultado do respondente estivesse no intervalo da média populacional menos um desvio padrão até a média mais um desvio padrão. Para ser considerada como uma percepção abaixo da média ou acima da média, tomou-se como referência os valores que estivessem abaixo ou acima desse intervalo médio (Tabela 4). Os resultados apontaram que os pesquisados se mostravam, em sua maioria, dentro do intervalo da média populacional de referência, não havendo nenhum dos fatores que apresentasse uma percepção de estresse significativamente elevada.

Tabela 4 – Percentual de pesquisados que, em cada um dos fatores do IPEEB, apresentaram resultados abaixo da média populacional, dentro do intervalo médio e acima da média populacional de referência na fase de teste.

Fatores	Teste N=21		
	Perc. abaixo da média	Perc. dentro da média	Perc. acima da média
Vida financeira	4,8	57,1	38,1
Ambiente de trabalho	19,0	61,9	19,0
Carga de trabalho	14,3	47,6	38,1
Cognições e comportamentos	23,8	66,7	9,5
Vida familiar	28,6	57,1	14,3
Condições de saúde	23,8	42,9	33,3
Condições de relaxamento	14,3	52,4	33,3
Relacionamentos sociais	38,1	57,1	4,8
Percepção geral de estresse	23,8	47,6	28,6

Fonte: elaborado pelo autor

Partindo de um critério de avaliação intragrupo, foi realizado o escalonamento dos itens do IPEEB, do percebido como de maior impacto estressor ao de menor impacto. Para esse escalonamento, foram utilizadas as médias obtidas pelo grupo, em cada um dos 42 itens que compõem o instrumento, pois não há referência populacional para os itens que possibilitasse a classificação em níveis, como foi realizado para os fatores do IPEEB. Os resultados encontram-se na Tabela 5.

Tabela 5 - Itens do IPEEB – Inventário de Percepção de Estresse e Estressores de Benzoni, escalonado por ordem decrescente de grandeza, na fase de teste.

Item do IPEEB	Média no teste
11 O meu dinheiro não está sendo suficiente.	2,24
9 Minha vida financeira está desorganizada.	2,00
30 Tenho me sentido muito cansado.	1,95
26 Eu durmo, mas não consigo descansar.	1,81
28 O meu sono não está sendo o suficiente.	1,81
7 Está muito difícil conseguir pagar minhas contas mensais.	1,71
29 Sinto dores que me incomodam.	1,71
27 Minha saúde tem me preocupado.	1,67
42 Tenho me preocupado muito com algumas coisas relativas ao futuro.	1,67
8 Meu rendimento financeiro está muito oscilante.	1,62
39 Na minha vida tenho que dar conta de tudo, não posso deixar nada pra traz.	1,62
41 Sinto-me sempre ansioso (a).	1,62

19	No meu trabalho tenho que dar conta de tudo, não posso deixar nada pra traz.	1,57
25	Ando preocupado com minha saúde.	1,57
31	Tenho tido problemas com meu sono, não durmo a noite toda.	1,52
36	Fico remoendo os problemas o tempo todo.	1,52
37	Irrito-me com muita facilidade.	1,52
10	Não estou conseguindo pagar todas as minhas contas.	1,48
12	Tenho muita vontade de comprar algumas coisas básicas, mas não estou conseguindo.	1,48
23	Observo um desânimo geral nas pessoas onde trabalho.	1,48
6	Em minha família estão ocorrendo problemas financeiros.	1,43
14	Em meu trabalho estão ocorrendo injustiças.	1,38
16	Em meu trabalho têm me atribuído responsabilidades demais.	1,38
38	Minha vida pessoal está muito desorganizada.	1,33
40	Não estou tendo paciência para as coisas da vida.	1,29
13	Em meu trabalho as cobranças estão muito fortes.	1,24
35	Não tenho tido vida social.	1,24
32	Tenho um problema de saúde que tem me incomodado muito.	1,19
20	O meu trabalho está muito rotineiro, sem novidades.	1,14
15	Em meu trabalho o ambiente tem estado pesado.	0,95
5	Tenho tido muita coisa da família para fazer e resolver.	0,90
1	Meu relacionamento com meus familiares tem estado complicado.	0,81
2	De modo geral, o relacionamento entre as pessoas da minha família é complicado.	0,81
3	Têm acontecido muitas mudanças na minha vida familiar.	0,71
4	Tem muito conflito e brigas na minha família, o que gera discussões.	0,67
17	Está havendo um clima de competição muito ruim no meu trabalho.	0,57
34	Não tenho tido amigos para conversar.	0,52
22	O relacionamento com meus colegas no trabalho está complicado.	0,43
18	Não está tendo condições adequadas para eu executar o meu trabalho	0,38

24	Os meus horários no trabalho estão muito desorganizados.	0,29
21	O relacionamento com meus chefes está difícil.	0,24
33	Meu relacionamento com os amigos está ruim.	0,24

Fonte: elaborado pelo autor

Tendo sido a média intragrupo, do resultado geral da percepção de estresse na fase de teste, igual a 1,26, os itens que se apresentaram com resultados médios iguais ou acima da média foram considerados como de destaque para o desenvolvimento da campanha de endomarketing (Tabela 5).

A Tabela 6 apresenta os resultados médios para os itens da ECT – Escala de Civilidade no Trabalho. Optou-se por usar a média intragrupo como critério pelo fato da escala não apresentar um ponto de corte como parâmetro. Tendo sido a média intragrupo, na fase de teste, igual a 3,86, observou-se que os itens 03) *No meu grupo de trabalho, as disputas ou conflitos são resolvidos com justiça* e 04) *As pessoas com quem trabalho interessam-se pessoalmente por mim* se apresentaram com resultados médios iguais ou abaixo da média e, assim, foram considerados como de destaque para o desenvolvimento da campanha de endomarketing.

Tabela 6 - Itens da ECT – Escala de Civilidade no Trabalho e seus resultados médios na fase de teste.

Itens ECT	Teste	
	Média	DP
01) No meu grupo de trabalho, as pessoas tratam-se umas às outras com respeito.	3,95	0,8
02) No meu grupo de trabalho existe espírito de cooperação e de trabalho de equipe.	3,9	0,83
03) No meu grupo de trabalho, as disputas ou conflitos são resolvidos com justiça.	3,57	1,12
04) As pessoas com quem trabalho interessam-se pessoalmente por mim.	3,33	1,11
05) Posso confiar nas pessoas com quem trabalho quando preciso de ajuda.	3,81	0,81
06) A empresa na qual trabalho não tolera a discriminação.	4,24	0,89
07) As diferenças entre os indivíduos são respeitadas e valorizadas no meu grupo de trabalho.	4,14	0,79
08) Os gerentes/supervisores/chefes de equipe do meu grupo de trabalho trabalham bem com funcionários provenientes de diferentes contextos.	3,95	1,02
Média ECT	3,86	0,67

Fonte: elaborado pelo autor

Como última variável avaliada para o diagnóstico, a incivilidade apresentou média do resultado médio geral em todo o grupo na fase de teste, igual a 0,77. Aqui optou-se por usar a média intragrupo como critério pelo fato de a escala não apresentar um ponto de corte como

parâmetro. Assim, considerou-se os itens que se apresentaram com resultados médios iguais ou superiores à média, tais como *Falaram-lhe rudemente* e *Comportaram-se rudemente com você* (por ex.: gestos, expressões faciais, etc.), como de destaque para o desenvolvimento da campanha de endomarketing.

Tabela 7 - Média e desvio padrão dos itens da ESIT – Escala Simples de Incivilidade no Trabalho no teste.

	Itens ESIT	Média	DP
Durante o último mês com que frequência os seus clientes/pacientes/alunos se comportaram das seguintes formas:	Ignoraram-no(a).	0,52	0,81
	Excluíram-no(a).	0,48	0,93
	Falaram-lhe rudemente.	1,19	1,54
	Comportaram-se rudemente com você (por ex.: gestos, expressões faciais, etc.).	1,05	1,32
	Comportaram-se sem consideração por você.	0,62	1,12
	Média ESIT	0,77	1,04

Fonte: elaborado pelo autor

Para compor um diagnóstico mais claro, foram identificados pontos de destaque na avaliação da cultura organizacional, percepção de estresse e estressores e da qualidade das relações humanas no trabalho. Esses pontos destacados encontram-se no Quadro I e foram os balizadores da ação de endomarketing realizada na etapa II do trabalho.

Quadro I - Fatores e itens, dos instrumentos utilizados no diagnóstico, destacados para composição da campanha de endomarketing.

Instrumento	Itens destacados	Variável medida
IBACO	Satisfação e bem-estar dos empregados.	Cultura Organizacional
	Recompensa e treinamento.	
	Promoção do relacionamento interpessoal.	
IPEEB	O meu dinheiro não está sendo suficiente.	Percepção de Estresse e Estressores
	Minha vida financeira está desorganizada.	
	Tenho me sentido muito cansado.	
	Eu durmo, mas não consigo descansar.	
	O meu sono não está sendo o suficiente.	
	Está muito difícil conseguir pagar minhas contas mensais.	

	<p>Sinto dores que me incomodam.</p> <p>Minha saúde tem me preocupado.</p> <p>Tenho me preocupado muito com algumas coisas relativas ao futuro.</p> <p>Meu rendimento financeiro está muito oscilante.</p> <p>Na minha vida tenho que dar conta de tudo, não posso deixar nada pra traz.</p> <p>Sinto-me sempre ansioso (a).</p> <p>No meu trabalho tenho que dar conta de tudo, não posso deixar nada pra traz.</p> <p>Ando preocupado com minha saúde.</p> <p>Tenho tido problemas com meu sono, não durmo a noite toda.</p> <p>Fico remoendo os problemas o tempo todo.</p> <p>Irrito-me com muita facilidade.</p> <p>Não estou conseguindo pagar todas as minhas contas.</p> <p>Tenho muita vontade de comprar algumas coisas básicas, mas não estou conseguindo.</p> <p>Observo um desânimo geral nas pessoas onde trabalho.</p> <p>Em minha família estão ocorrendo problemas financeiros.</p> <p>Em meu trabalho estão ocorrendo injustiças.</p> <p>Em meu trabalho têm me atribuído responsabilidades demais.</p> <p>Minha vida pessoal está muito desorganizada.</p> <p>Não estou tendo paciência para as coisas da vida.</p>	
ECT	<p>No meu grupo de trabalho, as disputas ou conflitos são resolvidos com justiça.</p> <p>As pessoas com quem trabalho interessam-se pessoalmente por mim.</p>	Civilidade no Trabalho
ESIT	<p>Falaram-lhe rudemente.</p> <p>Comportaram-se rudemente com você.</p>	Incivilidade no Trabalho

Fonte: elaborado pelo autor

4.2 Etapa II – Intervenção / Ação de endomarketing

Partindo dos destaques da avaliação inicial, diagnóstico, foi elaborada uma ação de endomarketing, consistindo em quatro peças publicitárias. Essas peças foram veiculadas por meio de cartazes e e-mail marketing e focaram na busca de um ambiente de trabalho mais saudável sem, contudo, perder a competitividade, estimulando a ideia de crescimento, desestimulando as ações incivis e estimulando ações saudáveis, tanto para o corpo quanto para as finanças individuais.

Foram desenvolvidas campanhas sem a imagem de pessoas reais, promovendo figuras fictícias com traços marcantes de cada assunto. Optou-se por imagens que traduziam, ao mesmo tempo, o surreal, o dia a dia e as necessidades a serem trabalhadas, buscando chamar a atenção de forma bem rápida aos assuntos abordados, e gerar trocas de ideias entre os empregados.

Foram mantidas as cores dentro do manual de identidade visual da marca do hotel, e personagens com suas características alteradas conforme cada assunto abordado.

As Figuras 1 e 2, referentes a cartaz e e-mail marketing, focaram a temática “Aqui no Mirage seu esforço e talento ecoam alto”, baseando-se nos resultados relativos a recompensa e treinamento identificado na avaliação da cultura organizacional e de percepção de estresse, como: *sinto-me sempre ansioso(a); no meu trabalho tenho que dar conta de tudo, não posso deixar nada pra traz; observo um desânimo geral nas pessoas onde trabalho, em meu trabalho estão ocorrendo injustiças e em meu trabalho têm me atribuído responsabilidades demais.*

Utilizou-se a figura de uma atendente, com suas cores institucionais e uniforme do hotel com um microfone no lugar da cabeça, trazendo a ideia e o entendimento de que as ações proativas dos funcionários, sua entrega, seu empenho, profissionalismo e esforço ecoam alto sobre a diretoria da empresa, promovendo a ótica da recompensa reverberada como oportunidades de carreira. Também buscou-se trazer a ideia de que não existe distância entre as pessoas em uma organização que possui boa comunicação e o microfone é esse signo representativo da atenção dos diretores sobre a entrega profissional de seus funcionários e que a equipe de recursos humanos observa, atentos, a entrega de cada um para com a organização. Fazendo dessa forma, sem usar pessoas reais, entendeu-se que promoveria, além do impacto visual, a individualidade de cada funcionário criando o entendimento e a ideia de que todos podem ser esse microfone e crescer dentro da empresa.

Figura 1 - Cartaz sobre reconhecimento do talento e esforço dos trabalhadores, que foi fixado nas dependências da empresa, como parte da a campanha de endomarketing.



Fonte: elaborado pelo autor

Figura 2 - Arte do e-mail marketing sobre reconhecimento do talento e esforço dos trabalhadores, que foi enviado a todos os trabalhadores da empresa, como parte da a campanha de endomarketing.




**Aqui no Mirage
 seu esforço e
 talento
 ecoam Alto.**

**Muitas possibilidades nos aguardam no futuro que se reserva,
 enquanto continuamos a lapidar e aprimorar o talento de todos
 que fazem parte da família Mirage Oasis.**

No Mirage Oasis, nosso compromisso é mais do que apenas negócios, é uma jornada compartilhada juntos. Acreditamos apaixonadamente em um futuro brilhante que se desenha junto com nossos funcionários. Cada um de vocês é uma parte essencial dessa história. Temos um plano sério de crescimento, onde buscamos incansavelmente o melhor em cada membro de nossa equipe. Seus talentos são nossos tesouros e acreditamos no poder da educação e treinamento para revelar o brilho que há em cada um. À medida que avançamos, nossos projetos voltados aos nossos colaboradores crescem junto.



**O Mirage Oasis Acredita em Você: Aqui, Seu Talento é
 Valorizado e Seu Futuro é Construído.**

Fonte: elaborado pelo autor

As Figuras 3 e 4 focaram a temática “A preocupação com as finanças pessoais podem te adoecer. Aqui vão algumas dicas de organização financeira”, que se baseou nos resultados

de percepção de estresse, tais como: *o meu dinheiro não está sendo suficiente; minha vida financeira está desorganizada; está muito difícil conseguir pagar minhas contas mensais; meu rendimento financeiro está muito oscilante; não estou conseguindo pagar todas as minhas contas; tenho muita vontade de comprar algumas coisas básicas, mas não estou conseguindo e minha vida pessoal está muito desorganizada.*

A comunicação idealizada com um signo fictício de uma mulher triste e preocupada, trazendo uma cobra no pescoço, buscou apresentar o fato de que o hotel se preocupa e muito com a saúde mental dos seus funcionários, não querendo que adoeçam por conta de preocupações financeiras. O aquário buscou representar a falsa ideia de que se fechar no silêncio é a melhor solução e que ficar remoendo os problemas financeiros não é, em nenhuma hipótese, a melhor solução. Essa objetivou comunicar que a empresa busca auxiliá-los com relação a educação financeira e enxerga entre os frágeis vidros transparentes cada problema que seu funcionário possui, e que sempre pode ajudá-los, contribuindo, entre outros fatores, com ideias e dicas financeiras. Aproximar a empresa com seus funcionários no direcionamento da busca de melhores ações para promover uma melhor qualidade de vida, reflete na melhora da saúde mental de todos na organização.

Figura 3 - Cartaz sobre organização financeira, que foi fixado nas dependências da empresa, como parte da a campanha de endomarketing.

**A preocupação
com as Finanças
pessoais podem
te adoecer.
Aqui vão algumas
dicas de organização
Financeira.**

No Mirage Oasis Hotel, compreendemos que nossos colaboradores desejam uma vida financeira mais tranquila e estamos comprometidos em ajudá-los nessa jornada. Sabemos que preocupações financeiras podem afetar sua paz de espírito e desempenho no trabalho, por isso, estamos aqui como seu parceiro de confiança. Afinal a preocupação financeira pode ser um fator perigoso para o surgimento do estresse. Um veneno silencioso que adoce e prende seus pensamentos aos poucos. **Algumas dicas:**

1. Estabeleça Prioridades Financeiras: Crie uma lista de prioridades financeiras e aloque seu dinheiro de acordo com elas. Isso pode incluir despesas essenciais, economias, pagamento de dívidas e gastos discricionários, atendendo às suas principais metas financeiras.

2. Planejamento de Refeições Econômicas: Pratique o planejamento de refeições semanais, preparando alimentos em casa e levando marmitas para o trabalho. Isso não só economiza dinheiro, mas também promove hábitos alimentares mais saudáveis.

3. Economia de Energia no Lar: Reduza os custos de energia em casa. Desconecte dispositivos eletrônicos quando não estiverem em uso, troque lâmpadas incandescentes por LED e evite deixar luzes acessas sem necessidade para assim economizar mais na conta de luz.

4. Compra Inteligente Online: Aproveite as vantagens das compras online comparando preços e usando cupons de desconto. Além disso, considere programas de fidelidade e cashback para economizar em suas compras.

5. Compartilhamento de Carros ou Caronas: Considere compartilhar carros com colegas de trabalho ou usar serviços de caronas para economizar em combustível e desgaste do veículo.



O Mirage Oasis Acredita em Você. Nós Compreendemos Suas Preocupações Financeiras e queremos Passo a Passo te ajudar.

Fonte: elaborado pelo autor

Figura 4 – Arte do e-mail marketing sobre organização financeira, que foi enviado a todos os trabalhadores da empresa, como parte da a campanha de endomarketing



A preocupação com as Finanças pessoais podem te adoecer. Aqui vão algumas dicas de organização Financeira.

No Mirage Oasis Hotel, compreendemos que nossos colaboradores desejam uma vida financeira mais tranquila e estamos comprometidos em ajudá-los nessa jornada. Sabemos que preocupações financeiras podem afetar sua paz de espírito e desempenho no trabalho, por isso, estamos aqui como seu parceiro de confiança. Afinal a preocupação financeira pode ser um fator perigoso para o surgimento do estresse. Um veneno silencioso que adoce e prende seus pensamentos aos poucos. Algumas dicas:

- 1. Estabeleça Prioridades Financeiras:** Crie uma lista de prioridades financeiras e aloque seu dinheiro de acordo com elas. Isso pode incluir despesas essenciais, economias, pagamento de dívidas e gastos discricionários. atendendo às suas principais metas financeiras.
- 2. Planejamento de Refeições Econômicas:** Pratique o planejamento de refeições semanais, preparando alimentos em casa e levando marmitas para o trabalho. Isso não só economiza dinheiro, mas também promove hábitos alimentares mais saudáveis.
- 3. Economia de Energia no Lar:** Reduza os custos de energia em casa. Desconecte dispositivos eletrônicos quando não estiverem em uso, troque lâmpadas incandescentes por LED e evite deixar luzes acesas sem necessidade para assim economizar mais na conta de luz.
- 4. Compra Inteligente Online:** Aproveite as vantagens das compras online comparando preços e usando cupons de desconto. Além disso, considere programas de fidelidade e cashback para economizar em suas compras.
- 5. Compartilhamento de Carros ou Caronas:** Considere compartilhar carros com colegas de trabalho ou usar serviços de caronas para economizar em combustível e desgaste do veículo.

Mirage Oasis Hotel

O Mirage Oasis Acredita em Você. Nós Compreendemos Suas Preocupações Financeiras e queremos Passo a Passo te ajudar.

As Figuras 5 e 6 focaram a temática “Aproveite mais o seu tempo livre. Isso é muito importante” e baseou-se nos resultados relativos de percepção de estresse: *tenho me sentido muito cansado; eu durmo, mas não consigo descansar; o meu sono não está sendo o suficiente; na minha vida tenho que dar conta de tudo, não posso deixar nada pra traz; no meu trabalho tenho que dar conta de tudo, não posso deixar nada pra traz; tenho tido problemas com meu sono, não durmo a noite toda; em meu trabalho têm me atribuído responsabilidades demais e não estou tendo paciência para as coisas da vida.*

Foi utilizada a imagem fictícia de um funcionário subindo pelas paredes por somente pensar no trabalho, sentindo-se muito cansado e ao mesmo tempo acuado, preocupado e tenso. Essa ilustração objetivou apresentar o medo dos funcionários em não dar conta de suas responsabilidades, ficando tempo demais na empresa, e quando fora dela, ficam ainda ligados nos problemas relacionados ao trabalho. Buscou-se apresentar, também, que é preciso cuidar da saúde física e mental, desligando-se no momento certo, fazendo exercícios, saindo com amigos, fazendo boa leitura e passando tempo de qualidade com a família. Buscou-se chamar a atenção com essa imagem, pois ela traz consigo a personalização de cada indivíduo que se torna prisioneiro do trabalho e que a rede de hotel incentiva a prática do desligamento nos momentos certos, trazendo dicas de como proceder, apresentando sua aprovação para quem se dedica no trabalho, mas sabe a hora de descansar o corpo e cabeça.

Figura 5 – Cartaz sobre organização do tempo, que foi fixado nas dependências da empresa, como parte da a campanha de endomarketing.



Aproveite mais o seu tempo livre. Isso é Muito Importante

No Mirage Oasis Hotel, nossa equipe é nossa família, e queremos ver cada um de nossos colaboradores se sentindo bem e equilibrados. Respeitamos profundamente os esforços de todos vocês, que trabalham incansavelmente para tornar o Mirage Oasis o lugar incrível que é.

Sabemos que é fundamental encontrar tempo para descansar e recarregar as energias durante as folgas. É por isso que preparamos 10 dicas para ajudar você a aproveitar ao máximo seu tempo livre:

- **Desconexão Total:** Tire um tempo para se desconectar completamente do trabalho e das telas eletrônicas, permitindo-se relaxar plenamente.
- **Tempo para Si Mesmo:** Dedique momentos exclusivamente para cuidar de si mesmo, seja fazendo algo que ama, praticando hobbies ou simplesmente descansando.
- **Fortaleça Relações:** Valorize seus relacionamentos com amigos e familiares, passando tempo de qualidade com as pessoas que ama.
- **Atividade Física e Natureza:** Mantenha-se ativo ao ar livre, praticando esportes, caminhadas ou simplesmente apreciando a natureza.
- **Mente Relaxada:** Dedique tempo à meditação, ioga ou outras práticas que acalmem sua mente e reduzam o estresse.
- **Exploração e Aventura:** Explore novos lugares, culturas e atividades que ampliem seus horizontes e tragam novas experiências.
- **Dedique-se aos Hobbies:** Dedique tempo aos seus hobbies e paixões, alimentando sua criatividade e realização pessoal.
- **Leitura e Aprendizado:** Invista em leitura e aprendizado, descobrindo novos conhecimentos e mundos por meio dos livros.
- **Recuperação de Sono:** Garanta que esteja descansando o suficiente, priorizando o sono de qualidade para recarregar suas energias.
- **Desfrute dos Momentos Simples:** Valorize os pequenos prazeres da vida, saboreando cada momento e encontrando alegria nas coisas mais simples.

Seguindo essas dicas, você pode encontrar um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal, mantendo-se revigorado e pronto para enfrentar novos desafios no Mirage Oasis Hotel. Você é valorizado e seu bem-estar é uma prioridade para nós.

 **Mirage Oasis**
HOTEL

O Mirage Oasis Acredita em Você. Queremos ser Parceiros na Sua Jornada Rumo a Uma Vida Social Mais Equilibrada.

Fonte: elaborado pelo autor

Figura 6 – Arte do e-mail marketing sobre organização do tempo, que foi enviado a todos os trabalhadores da empresa, como parte da a campanha de endomarketing.



No Mirage Oasis Hotel, nossa equipe é nossa família, e queremos ver cada um de nossos colaboradores se sentindo bem e equilibrados. Respeitamos profundamente os esforços de todos vocês, que trabalham incansavelmente para tornar o Mirage Oasis o lugar incrível que é.

É por isso que preparamos 10 dicas para ajudar você a aproveitar ao máximo seu tempo livre:

- **Desconexão Total:** Tire um tempo para se desconectar completamente do trabalho e das telas eletrônicas, permitindo-se relaxar plenamente.
 - **Tempo para Si Mesmo:** Dedique momentos exclusivamente para cuidar de si mesmo, seja fazendo algo que ama, praticando hobbies ou simplesmente descansando.
 - **Fortaleça Relações:** Valorize seus relacionamentos com amigos e familiares, passando tempo de qualidade com as pessoas que ama.
 - **Atividade Física e Natureza:** Mantenha-se ativo ao ar livre, praticando esportes, caminhadas ou simplesmente apreciando a natureza.
 - **Mente Relaxada:** Dedique tempo à meditação, ioga ou outras práticas que acalmem sua mente e reduzam o estresse.
 - **Exploração e Aventura:** Explore novos lugares, culturas e atividades que ampliem seus horizontes e tragam novas experiências.
 - **Dedique-se aos Hobbies:** Dedique tempo aos seus hobbies e paixões, alimentando sua criatividade e realização pessoal.
 - **Leitura e Aprendizado:** Invista em leitura e aprendizado, descobrindo novos conhecimentos e mundos por meio dos livros.
 - **Recuperação de Sono:** Garanta que esteja descansando o suficiente, priorizando o sono de qualidade para recarregar suas energias.
 - **Desfrute dos Momentos Simples:** Valorize os pequenos prazeres da vida, saboreando cada momento e encontrando alegria nas coisas mais simples.
- Seguindo essas dicas, você pode encontrar um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal, mantendo-se revigorado e pronto para enfrentar novos desafios no Mirage Oasis. Você é valorizado e seu bem-estar é uma prioridade para nós.



O Mirage Oasis Acredita em Você: Queremos ser Parceiros na Sua Jornada Rumo a Uma Vida Social Mais Equilibrada.

Fonte: elaborado pelo autor

Finalmente, as Figuras 7 e 8 focaram a temática “Vamos construir um ambiente ainda mais cordial aqui no Mirage?”, baseando-se nos resultados da avaliação da cultura

Organizacional relativos à satisfação e bem-estar dos empregados e promoção do relacionamento interpessoal. Baseou-se nos resultados da percepção de estresse relativos a *observo um desânimo geral nas pessoas onde trabalho* e em *meu trabalho estão ocorrendo injustiças*. Além desses foram consideradas nessas peças os resultados de civilidade no trabalho (*No meu grupo de trabalho, as disputas ou conflitos são resolvidos com justiça e as pessoas com quem trabalho interessam-se pessoalmente por mim*) e de incivilidade no trabalho (*Falaram-lhe rudemente e Comportaram-se rudemente com você*).

Utilizou-se a imagem fictícia de um indivíduo com um martelo no lugar de sua cabeça, em primeiro lugar para que ninguém se identificasse diretamente ou identificasse algum colega, evitando apontamentos diretos, mas sim para trazer à atenção no assunto “conflitos”, pois a forma da cabeça de martelo pode ser vista como uma obstrução à visão, o que se leva à interpretação de cegueira ou teimosia que levam aos atos mais rudes e incivis, ou seja, indivíduos que agem de forma impulsiva, sem ponderar as consequências, levando a conflitos e a um clima de medo no ambiente de trabalho. De modo geral, além da agressividade do martelo, a imagem buscou representar alguém que não consegue ver a realidade de forma clara, que se recusa a mudar de ideia ou que age com falta de discernimento e civilidade com seus colegas, aumentando o nível da percepção de estresse e contribuindo negativamente para um bom clima organizacional.

Figura 7 – Cartaz sobre relações interpessoais no trabalho, que foi fixado nas dependências da empresa, como parte da a campanha de endomarketing.



Vamos Construir um Ambiente ainda mais Cordial aqui no Mirage?

É preciso combater os gestos rudes entre colegas.

No Mirage Oasis Hotel, valorizamos o espírito de equipe e o respeito mútuo entre nossos colaboradores. Queremos que todos se sintam bem-vindos, apoiados e motivados em seu ambiente de trabalho. Para isso, aqui estão algumas dicas que podem ajudar a criar um ambiente mais saudável e cordial:

Cumprimente com um sorriso: Um simples sorriso pode fazer toda a diferença. Cumprimente seus colegas com um sorriso caloroso para começar o dia com o pé direito.

Seja gentil e prestativo: Esteja sempre disposto a ajudar seus colegas quando eles precisarem. Pequenos gestos de gentileza, como segurar a porta ou oferecer ajuda, criam um ambiente mais acolhedor.

Comunique-se com empatia: Ouça atentamente seus colegas e mostre empatia em suas interações. Entender as preocupações e sentimentos dos outros ajuda a construir relacionamentos mais fortes.

Resolva conflitos de forma construtiva: Se surgirem desentendimentos, aborde-os de maneira calma e construtiva. Encontre soluções juntos e evite conflitos prolongados.

Reconheça o trabalho bem feito: Não economize nos elogios. Reconheça e agradeça aos seus colegas quando eles fazem um bom trabalho. O reconhecimento incentiva o desempenho positivo.

Mantenha a área de trabalho organizada: Um ambiente de trabalho limpo e organizado contribui para um clima mais agradável e produtivo. Ajude a manter sua área de trabalho arrumada.

Participe de atividades em equipe: Junte-se a atividades e eventos em equipe sempre que possível. Isso fortalece os laços entre os colegas e promove um senso de comunidade.

Respeite as diferenças: Lembre-se de que todos somos únicos, com diferentes origens, experiências e opiniões. Respeite as diferenças e celebre a diversidade.

Promova um ambiente de trabalho saudável: Cuide de sua saúde física e mental, e encoraje seus colegas a fazer o mesmo. Um colaborador saudável contribui para um ambiente de trabalho mais positivo.

Feedback construtivo: Forneça feedback de maneira construtiva e receba-o de bom grado. Isso ajuda no crescimento pessoal e profissional de todos.

No Mirage Oasis, acreditamos que um ambiente de trabalho cordial e respeitoso é fundamental para o nosso sucesso. Cada um de vocês desempenha um papel importante na construção dessa cultura. Juntos, podemos criar um ambiente onde todos se sintam valorizados e motivados a dar o seu melhor todos os dias.

Obrigado por ser parte da família Mirage Oasis e por contribuir para um ambiente de trabalho excepcional!

 **Mirage Oasis**
Hotel

O Mirage Oasis acredita em Você. Aqui, ações cordiais entre colegas devem ser prioridade.

Fonte: elaborado pelo autor

Figura 8 - Arte do e-mail marketing sobre relações interpessoais no trabalho, que foi enviado a todos os trabalhadores da empresa, como parte da a campanha de endomarketing.



Vamos Construir um Ambiente ainda mais Cordial aqui no Mirage?

É preciso combater os gestos rudes entre colegas.
 No Mirage Oasis, valorizamos o espírito de equipe e o respeito mútuo entre nossos colaboradores. Queremos que todos se sintam bem-vindos, apoiados e motivados em seu ambiente de trabalho. Para isso, aqui estão algumas dicas que podem ajudar a criar um ambiente mais saudável e cordial:

Cumprimente com um sorriso: Um simples sorriso pode fazer toda a diferença. Cumprimente seus colegas com um sorriso caloroso para começar o dia com o pé direito.
Seja gentil e prestativo: Esteja sempre disposto a ajudar seus colegas quando eles precisarem. Pequenos gestos de gentileza, como segurar a porta ou oferecer ajuda, criam um ambiente mais acolhedor.
Comunique-se com empatia: Ouça atentamente seus colegas e mostre empatia em suas interações. Entender as preocupações e sentimentos dos outros ajuda a construir relacionamentos mais fortes.
Resolva conflitos de forma construtiva: Se surgirem desentendimentos, aborde-os de maneira calma e construtiva. Encontre soluções juntos e evite conflitos prolongados.
Reconheça o trabalho bem feito: Não economize nos elogios. Reconheça e agradeça aos seus colegas quando eles fazem um bom trabalho. O reconhecimento incentiva o desempenho positivo.
Mantenha a área de trabalho organizada: Um ambiente de trabalho limpo e organizado contribui para um clima mais agradável e produtivo. Ajude a manter sua área de trabalho arrumada.
Participe de atividades em equipe: Junte-se a atividades e eventos em equipe sempre que possível. Isso fortalece os laços entre os colegas e promove um senso de comunidade.
Respeite as diferenças: Lembre-se de que todos somos únicos, com diferentes origens, experiências e opiniões. Respeite as diferenças e celebre a diversidade.
Promova um ambiente de trabalho saudável: Cuide de sua saúde física e mental, e encoraje seus colegas a fazer o mesmo. Um colaborador saudável contribui para um ambiente de trabalho mais positivo.
Feedback construtivo: Forneça feedback de maneira construtiva e receba-o de bom grado. Isso ajuda no crescimento pessoal e profissional de todos.

No Mirage Oasis, acreditamos que um ambiente de trabalho cordial e respeitoso é fundamental para o nosso sucesso. Cada um de vocês desempenha um papel importante na construção dessa cultura. Juntos, podemos criar um ambiente onde todos se sintam valorizados e motivados a dar o seu melhor todos os dias.
 Obrigado por ser parte da família Mirage Oasis e por contribuir para um ambiente de trabalho excepcional!

 **Mirage Oasis**
Hotel

O Mirage Oasis acredita em Você: Aqui, ações cordiais entre colegas devem ser prioridade.

Fonte: elaborado pelo autor

A ação de endomarketing foi conduzida ao longo de quatro semanas, com cada semana destacando uma peça publicitária única, alternando entre e-mail marketing e cartazes no formato A4. Essa estratégia permitiu uma abordagem multifacetada, atingindo os colaboradores por meio de canais distintos e, assim, maximizando a eficácia da comunicação interna.

A escolha da mídia digital, representada pelo e-mail marketing, visou alcançar os colaboradores de forma instantânea e personalizada. Essa ferramenta proporcionou a entrega direta das mensagens, permitindo detalhamentos mais aprofundados sobre os resultados obtidos e as ações propostas para abordar as áreas de oportunidade identificadas.

Por outro lado, a utilização de cartazes impressos em formato A4, fixados em murais de recados estrategicamente localizados, proporcionou uma presença física e constante da campanha no ambiente de trabalho. A abordagem visual nos cartazes buscou reforçar a mensagem de forma tangível, garantindo que os colaboradores fossem expostos regularmente aos principais temas da campanha.

O intervalo de uma semana entre as veiculações foi planejado para manter a frequência de exposição, sem saturar os colaboradores com informações em excesso. Essa estratégia objetivou a assimilação gradativa dos conteúdos e proporcionar tempo para reflexão sobre os temas abordados. Ao alinhar mídias digitais e impressas, a campanha de endomarketing foi concebida para otimizar a disseminação das mensagens-chave, maximizando o impacto na conscientização dos colaboradores em relação aos resultados da pesquisa e incentivando a participação ativa nas iniciativas propostas para promover melhorias na cultura organizacional.

4.3 Etapa III – Reteste/Avaliação do alcance da ação

A terceira fase do trabalho compreendeu o reteste para identificação do alcance da intervenção. Foram utilizados os mesmos instrumentos da fase de teste/diagnóstico e realizada análise estatística não paramétrica, por meio do teste de Wilcoxon e comparação de percentuais de categorias de respostas, dependendo do tipo de dado obtido.

A Tabela 8 apresenta os resultados da avaliação da cultura organizacional, através do IBACO, no diagnóstico/teste e no reteste ao final da ação de endomarketing. Para apuração desse resultado foi utilizado o mesmo critério de percentual de respondentes que consideraram que a empresa estava valorizando ou não determinado fator.

Os indicadores da cultura organizacional mostraram que os percentuais de percepção de valorização do *Profissionalismo cooperativo*, *Satisfação e bem-estar dos empregados*, *Recompensa e treinamento* e, sobretudo *Promoção do relacionamento interpessoal* apresentaram percentuais maiores de valorização após a ação de endomarketing, em comparação com o início do trabalho.

Tabela 8: Frequência e porcentagem de pesquisados que consideram que a empresa valoriza ou não valoriza os fatores avaliados pelo IBACO – Inventário Brasileiro de Cultura Organizacional, na fase de diagnóstico/teste e reteste.

Fatores da IBACO	Teste				Reteste			
	Valoriza		Não Valoriza		Valoriza		Não Valoriza	
	Freq	Perc	Freq	Perc	Freq	Perc	Freq	Perc
Profissionalismo cooperativo	11	52,4	10	47,6	6	60,0	4	40,0
Profissionalismo competitivo	1	4,8	20	95,2	0	0,0	10	100,0
Satisfação e bem-estar dos empregados	4	19,0	17	81,0	3	30,0	7	70,0
Integração externa	17	81,0	4	19,0	8	80,0	2	20,0
Recompensa e treinamento	4	19,0	17	81,0	3	30,0	7	70,0
Promoção do relacionamento interpessoal	12	57,1	9	42,9	7	70,0	3	30,0

*Classificação de acordo com os parâmetros estabelecidos por Ferreira e Assmar (2008).

Fonte: elaborado pelo autor

A avaliação da percepção de estresse e estressores, realizadas pelo IPEEB, não apresentaram diferenças significativas entre o teste e o reteste, a partir da análise pelo teste de Wilcoxon, porém, seguindo o mesmo critério de classificação das repostas em dentro da média, acima ou abaixo, a partir da população de referência, observou-se que, mesmo sem diferenças significativas, todos os fatores avaliados se mostraram com um percentual inferior de pesquisados com percepção de estresse acima da média, em comparação ao teste inicial, em praticamente todos os fatores. Observa-se que o percentual de pesquisados com percepção de estresse dentro da média elevou-se do teste para o reteste (Tabela 9).

Dos itens que compõem o IPEEB, três deles mostraram-se com resultados significativamente inferiores ($p \leq 0,05$) no reteste, em comparação ao resultado inicial no teste (Tabela 10). Foram eles: *Observe um desânimo geral nas pessoas onde trabalho*, *Fico remoendo os problemas o tempo todo* e *Minha vida pessoal está muito desorganizada*.

Tabela 9: Percentual de pesquisados que consideram se encontram abaixo, dentro do intervalo médio e acima da média populacional de referência, nos fatores avaliados pelo IPEEB – Inventário de Percepção de Estresse e Estressores de Benzoni, na fase de diagnóstico/teste e de reteste.

Fatores	Teste N=21			Reteste N=10		
	Perc. Abaixo da média	Perc. Dentro da média	Perc. Acima da média	Perc. Abaixo da média	Perc. Dentro da média	Perc. Acima da média
Vida financeira	4,8	57,1	38,1	0,0	70,0	30,0
Ambiente de trabalho	19,0	61,9	19,0	20,0	80,0	0,0
Carga de trabalho	14,3	47,6	38,1	10,0	80,0	10,0
Cognições e comportamentos	23,8	66,7	9,5	30,0	70,0	0,0
Vida familiar	28,6	57,1	14,3	10,0	60,0	30,0
Condições de saúde	23,8	42,9	33,3	30,0	50,0	20,0
Condições de relaxamento	14,3	52,4	33,3	10,0	80,0	10,0
Relacionamentos sociais	38,1	57,1	4,8	50,0	50,0	0,0
Percepção geral de estresse	23,8	47,6	28,6	20,0	70,0	10,0

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 10 - Itens do IPEEB – Inventário de Percepção de Estresse e Estressores de Benzoni, que apresentaram diferença significativa ($p \leq 0,05$) no teste de Wilcoxon, entre o teste e o reteste.

Itens IPEEB	TESTE		RETESTE			p	
	Média	DP	Mediana	Média	DP		Mediana
Observo um desânimo geral nas pessoas onde trabalho.	1,48	1,47	0,00	0,50	0,71	0,00	0,05
Fico remoendo os problemas o tempo todo.	1,52	1,33	1,00	0,90	0,88	1,00	0,04
Minha vida pessoal está muito desorganizada.	1,33	1,11	1,00	0,40	0,52	0,00	0,03

Fonte: elaborado pelo autor

Entre os itens da ECT, que avaliam a civilidade no trabalho, apenas o item *A empresa na qual trabalho não tolera a discriminação* apresentou diferença significativa ($p \leq 0,03$), caindo de 4,24 no teste para 3,9 no reteste, o que indicou que a empresa teve uma queda, ou seja, parece que passou a tolerar mais a discriminação.

Tabela 11 - Itens da ECT – Escala de Civilidade no Trabalho, que apresentaram diferença significativa ($p \leq 0,05$) no teste de Wilcoxon, entre o teste e o reteste.

Itens ECT	Teste		Reteste		p
	Média	DP	Média	DP	
01) No meu grupo de trabalho, as pessoas tratam-se umas às outras com respeito.	3,95	0,8	3,5	1,35	NS
02) No meu grupo de trabalho existe espírito de cooperação e de trabalho de equipe.	3,9	0,83	3,3	1,42	NS
03) No meu grupo de trabalho, as disputas ou conflitos são resolvidos com justiça.	3,57	1,12	3,3	1,25	NS
04) As pessoas com quem trabalho interessam-se pessoalmente por mim.	3,33	1,11	2,8	1,32	NS
05) Posso confiar nas pessoas com quem trabalho quando preciso de ajuda.	3,81	0,81	3,5	1,51	NS
06) A empresa na qual trabalho não tolera a discriminação.	4,24	0,89	3,9	1,2	0,03
07) As diferenças entre os indivíduos são respeitadas e valorizadas no meu grupo de trabalho.	4,14	0,79	3,7	1,16	NS
08) Os gerentes/supervisores/chefes de equipe do meu grupo de trabalho trabalham bem com funcionários provenientes de diferentes contextos.	3,95	1,02	4,2	0,63	NS
Média ECT	3,86	0,67	3,53	1,02	NS

Fonte: elaborado pelo autor

Finalmente, a avaliação de incivilidade no trabalho, medida pela ESIT, apresentou redução em todos os itens, porém sem apresentar diferenças significativas (Tabela 12).

Tabela 12 - Média e desvio padrão dos itens da ESIT – Escala Simples de Incivilidade no Trabalho no teste e no reteste.

Itens ESIT	Teste		Reteste		
	Média	DP	Média	DP	
Durante o último mês com que frequência os seus clientes/pacientes/alunos se comportaram das seguintes formas?	Ignoraram-no(a).	0,52	0,81	0,2	0,42
	Excluíram-no(a).	0,48	0,93	0,4	0,97
	Falaram-lhe rudemente.	1,19	1,54	0,8	1,23
	Comportaram-se rudemente com você (por ex.: gestos, expressões faciais, etc.).	1,05	1,32	0,9	1,45
	Comportaram-se sem consideração por você.	0,62	1,12	0,3	0,48
	Média ESIT	0,77	1,04	0,52	0,63

Fonte: elaborado pelo autor

5 DISCUSSÃO

O estresse, enquanto fenômeno psicossocial complexo, desencadeia respostas neuropsicofisiológicas que podem, a depender do grau do mesmo, impactar o funcionamento do organismo do indivíduo, bem como provocar alterações comportamentais e cognitivas (Drigas & Mitsea, 2021; Slavich, 2019; Münzel & Daiber, 2018; Pfau & Russo, 2015). Partindo do pressuposto de que ambientes empresariais desempenham forte pressões relacionadas à desafios e obrigatoriedades estressantes (Santos, 2010), o trabalho pode constituir-se em uma das principais esferas estressoras da vida do ser humano (Fontana, 2021; Monroe, 2008; Moal, 2007; Santos, 2010). Frente a isso, a proposta desse estudo foi de relatar e analisar o alcance de uma ação de comunicação organizacional, a partir de uma campanha de endomarketing voltada para promoção da saúde mental e melhoria na percepção de estresse e do ambiente de trabalho. A experiência relatada deu-se em três etapas subsequentes: diagnóstico/teste, intervenção com a campanha de endomarketing e reteste, como descrito na metodologia.

O trabalho foi desenvolvido em um hotel no interior paulista, na cidade de São Carlos. A empresa faz parte de uma rede de hotéis com mais 65 unidades presentes em 26 cidades, em diferentes estados do país. O hotel pesquisado, na época dos levantamentos, contava com 38 funcionários diretos e a unidade da rede, na qual foi desenvolvido o trabalho apresentava dois anos de existência na cidade. A rede de hotéis de que a empresa faz parte soma mais de 45 anos de existência. A empresa é de natureza familiar tendo em seu quadro acionário irmãos filhos e primos. O hotel oferece apenas hospedagem, com 96 quartos e serviço de refeições para os clientes. A cidade na qual se encontra o hotel conta com aproximadamente 250.000 habitantes e possui duas universidades públicas, sendo polo de tecnologia reconhecido em todo o país. A rede, da qual pertence a empresa, vem desenvolvendo e implantando, desde 2005, uma política e departamento de recursos humanos adaptada à sua cultura e a cada cultura das unidades pertencentes ao grupo, sendo este formado por uma gerente regional que atua na sede pertencente ao grupo, coordenando, junto com a gerente de unidade, a atuação da analista de recursos humanos que atua em São Carlos; tal Departamento de Recursos Humanos tem por objetivo, complementar o então Departamento de Pessoal.

Optou-se pela realização do trabalho nesse hotel, em especial, a princípio pelo fato de ter se interessado pelo trabalho, considerando que faria sentido na sua atual política de gestão de pessoas, e pelo fato de que o setor de serviços consiste em um setor no qual a comunicação se faz fundamental.

O trabalho foi desenvolvido no formato de relato de experiência pelo fato de que, frente aos objetivos aqui propostos, se fez necessária a compreensão prática de fenômenos no contexto

específico do hotel. Para tanto, seguiu-se uma descrição detalhada dos eventos e práticas observadas (Casarin, 2021).

Para a coleta de informações junto aos trabalhadores da organização, foi utilizada uma amostra não probabilística por acessibilidade que se mostrou predominantemente feminina, com ensino médio completo e incompleto, com idades variando de 21 a 50 anos e que trabalhavam no hotel há menos de 2 anos. Porém, a amostra de trabalhadores pesquisados mostrou variedade em suas características sociodemográficas (Tabela 1). Quanto aos instrumentos utilizados, o indicador alfa de Cronbach apresentou-se adequado tanto no teste como no reteste, estando acima de 0,60 em todos os instrumentos, cumprindo os critérios pontuados por Maroco e Garcia-Marques (2006) de confiabilidade na consistência dos instrumentos utilizados.

Os resultados do diagnóstico/teste, no que se refere à cultura organizacional da empresa, demonstraram que essa atribuía grande importância ao profissionalismo cooperativo e à integração com o ambiente externo. Esses aspectos são considerados positivos no contexto da cultura organizacional e merecem destaque. Observou-se uma atitude favorável ao não favorecimento do profissionalismo competitivo, o que pode ser interpretado como um elemento positivo na construção da cultura organizacional. No entanto, os elementos relacionados à satisfação e bem-estar dos colaboradores, recompensa, treinamento e fomento do relacionamento interpessoal foram percebidos pelos participantes como sendo desconsiderados pela empresa e ausentes em sua cultura organizacional.

Entendendo que, como pontua Schein (2010), as organizações são comparáveis a pequenas sociedades marcadas por situações, boas ou ruins, que geram vínculos emocionais representados por meio de sistemas culturais, simbólicos e imaginários, formados por estrutura de valores e normas que mantém o comportamento de seus membros padronizados, e que, como pontuam Borges et al. (2002), a combinação de situações e vínculos, que são características da cultura organizacional, influenciam o clima da empresa, pode-se considerar que as características relacionadas à satisfação e bem-estar dos colaboradores, recompensa, treinamento e fomento do relacionamento interpessoal, que foram identificadas pelos participantes como sendo desvalorizados pela empresa e ausentes em sua cultura organizacional, podem demonstrar problemas para um ambiente de trabalho saudável, do ponto de vista da saúde mental. Isso pode ser afirmado pois, estudos, como de Lee e Jang (2019), Simone, Vargas e Servillo (2019) e Rasool, Wang, Zhang e Samma (2020), apontam relação direta entre o ambiente e cultura organizacional e a saúde mental no trabalho. Na mesma linha, autores como Benzoni, Ervolino e Simões (2018), por sua vez, destacam que a competitividade

entre os colaboradores, as demandas por produtividade e os modelos de gestão desalinhados com a realidade têm sido predominantes nas organizações contemporâneas e afetam a saúde mental no trabalho. Tais modelos de gestão, que fomentam a competição interna e exigem produtividade constante, emergem como fatores que podem resultar em ambientes de trabalho pouco saudáveis do ponto de vista da saúde mental (Verra et al., 2019; Maissiat, Lautert & Tavares, 2015). Esse cenário pode culminar na percepção e vivência de níveis elevados de estresse pelos trabalhadores, como pontuam Benzoni e Paulino (2021).

A avaliação da percepção de estresse, na fase inicial de diagnóstico/teste, demonstrou que, com base na população de referência (Benzoni, 2023), a maioria dos trabalhadores da empresa apresentavam-se dentro da média populacional, não havendo nenhum dos fatores que apresentassem uma percepção de estresse significativamente elevada (Tabela 4) e o critério de avaliação intragrupo, realizado pelo escalonamento dos itens do IPEEB, do percebido como de maior impacto estressor ao de menor impacto (Tabela 5), revelou que questões relativas à administração das finanças pessoais, relações familiares e carga de trabalho se mostravam como mais impactantes na percepção de estresse, gerando uma auto percepção de cansaço e dificuldades psicológicas como, por exemplo, pensamentos ruminativos sobre os problemas. Esses resultados vão ao encontro da literatura de que o estresse elevado pode desencadear respostas neuropsicofisiológicas que podem impactar o funcionamento do organismo do indivíduo, bem como provocar alterações comportamentais e cognitivas (Drigas & Mitsea, 2021; Slavich, 2019; Münzel & Daiber, 2018; Pfau & Russo, 2015)

A cultura e o clima organizacional mantêm estreita relação com o conceito de civilidade e incivilidade no trabalho, conceito pontuado por Anderson e Pearson (1999), e que corresponde a um comportamento desviante de baixa intensidade que descumpra as normas de respeito mútuo, possuindo um ambíguo objetivo de prejudicar o outro, ou seja, formas disfarçadas de maus tratos, podendo vir de supervisores, colegas de trabalho e mesmo de clientes, intensificando maus-tratos e criando um clima de trabalho hostil. No que se refere à civilidade nas relações de trabalho, no diagnóstico/teste, observou-se que itens, como *no meu grupo de trabalho, as disputas ou conflitos são resolvidos com justiça e as pessoas com quem trabalho interessam-se pessoalmente por mim*, apresentaram-se na ECT com resultados médios iguais ou abaixo da média do grupo estudado (Tabela 6) e, assim, mostraram-se como itens que podem estar afetando o ambiente e podendo gerar fontes de insalubridade. Juntamente com os itens observados na avaliação da incivilidade pela ESIT (Tabela 7), tais como os que se apresentaram com resultados médios iguais ou superiores à média do grupo pesquisado (*Falaram-lhe rudemente e Comportaram-se rudemente com você*), nota-se uma preocupação com relação à

qualidade do clima e cultura organizacional e seu impacto na promoção da saúde mental, uma vez que autores como Silva, Ribeiro, Lima & Magalhães (2019) e Oliveira, Ferreira e Costa (2022) têm apontado a importância da relação entre clima organizacional e a saúde mental dos trabalhadores, bem como Santos (2020), que relaciona civilidade e incivilidade no ambiente de trabalho com o *burnout*.

Uma vez tendo identificado as características do ambiente de trabalho, bem como a percepção dos trabalhadores sobre seu estresse e seus estressores, a ação de comunicação organizacional foi estruturada e desenvolvida de acordo com os princípios do endomarketing, identificados na literatura. Entende-se por endomarketing ou marketing interno, as ações de marketing voltadas para o ambiente interno propriamente dito. São ações voltadas para o cliente interno, ou seja, os funcionários da empresa (Bekin, 2004). Kotler (1994), clássica referência no marketing, propõe que os recursos humanos de uma organização formam o primeiro mercado de uma empresa. Assim, com base nesse conceito e nos dados obtidos pelo diagnóstico/teste, que se encontram descritos no Quadro 1, elaboraram-se os temas que foram trabalhados na campanha dentro do hotel, temas esses que versaram sobre: 1) reconhecimento do talento e do esforço, baseando-se nos resultados da avaliação da cultura organizacional; 2) administração financeira, que baseou-se nos resultados identificados na avaliação da cultura organizacional e de percepção de estresse; 3) aproveitamento do tempo livre para descansar, baseando-se, sobretudo, nos resultados relativos de percepção de estresse e 4) incentivo a criação de um ambiente de trabalho mais cordial, baseado nos resultados sobre civilidade e incivilidade no trabalho.

A identificação e escolha de tais temáticas trabalhadas, via diagnóstico/teste, vão ao encontro da literatura que aponta a importância e utilização do endomarketing em campanhas para melhoria do clima organizacional, sobretudo quando essas campanhas evidenciam as percepções dos colaboradores acerca do clima organizacional (Souza, 2023). Souza (2023), sobretudo, considera que um programa de endomarketing é algo singular para cada empresa e, após a elaboração do projeto, deve ser continuamente avaliado, revisado e, se necessário, ajustado de acordo com os objetivos da organização. Isso se deve ao fato de que os objetivos de um trabalho de marketing devem estar alinhados com as demandas do mercado em foco, o qual está em constante evolução, sendo aqui no caso os colaboradores da organização.

Como o foco do trabalho foi de promover a saúde mental e, sendo a promoção da saúde composta por ações que permitam aos indivíduos e as comunidades gerenciarem os fatores biopsicossociais que podem afetar a sua saúde (Ministério da Saúde, 1986), a campanha foi elaborada com o objetivo de provocar as pessoas a pensarem mais em si mesmas e atuarem

sobre a própria saúde. Estruturalmente, as mensagens versaram sobre princípios da metodologia BERN (*Behavioral, Exercise, Relaxation and Nutrition*), proposta por Esch e Stefano (2010) e que propõe que o gerenciamento do estresse deve basear-se na mudança de comportamento, adoção de atividade física regular, de uma alimentação balanceada e na prática de atividades de relaxamento.

Tendo sido conduzida ao longo de quatro semanas e com base nos destaques da avaliação inicial (Diagnóstico), a ação de endomarketing, consistiu em quatro peças publicitárias, uma campanha distinta por semana, alternando entre e-mail marketing e cartazes no formato A4, utilizando o conceito criativo com base na teoria da semiótica. Santaella (2018) pontua que a semiótica desempenha um papel fundamental na compreensão do mundo, pois sugere que tudo se organiza como um sistema de signos, incluindo o pensamento humano. O fundamento do signo reside em sua capacidade de representar algo externo a ele e corresponde a tudo aquilo que pode ser interpretado. Assim, o objeto é aquilo que origina o signo, enquanto o interpretante é o efeito resultante desse processo. A autora também sugere que os signos podem ser analisados a partir de três perspectivas teóricas: a da significação (a relação do signo consigo mesmo), a da objetivação (a relação do fundamento com o objeto) e a da interpretação (a relação do fundamento com o interpretante).

A partir da visão de Santaella (2018), afirmando como crucial que o observador permaneça aberto ao signo, evitando assim interpretações superficiais ou baseadas em senso comum, foram desenvolvidas peças que trouxessem a atenção dos funcionários sem o uso de imagem de pessoas reais, promovendo signos fictícios com traços marcantes de cada assunto, o microfone, que faz alusão à reverberação do esforço individual e coletivo (Figuras 01 e 02), o aquário com a cobra, que leva a imagem de estar preso a algo que pode lhe matar, na questão da preocupação com as finanças (Figuras 03 e 04), o homem no teto, representando que não está dando conta das atribuições no trabalho (Figuras 05 e 06) e o martelo como uma cabeça, indicando a agressividade das ações incivis (Figuras 07 e 08).

Assim, para a elaboração das peças da campanha interna, optou-se por imagens que traduziam, ao mesmo tempo, o surreal, o dia a dia e as necessidades a serem trabalhadas, buscando chamar a atenção de forma rápida e impactante aos assuntos abordados e gerar trocas de ideias entre os empregados. Foram mantidas as cores dentro do manual de identidade visual da marca do hotel, e personagens com suas características alteradas conforme cada assunto abordado, no qual se procurou conscientizar por meio do conjunto imagem e texto, levando a informação relevante de forma mais direta, atingindo a atenção dos funcionários do hotel por meio de uma forma mais substancial.

Ao final das quatro semanas, os colaboradores do hotel foram convidados a responderem novamente a todos os instrumentos utilizados no diagnóstico/teste, de modo a verificar o alcance da campanha, por meio de um reteste.

Os indicadores utilizados para avaliar a cultura organizacional revelaram mudanças após a implementação das estratégias de endomarketing, sobretudo um aumento nos percentuais relacionados à valorização do Profissionalismo cooperativo, à Satisfação e bem-estar dos empregados, à Recompensa e treinamento, e, especialmente, à Promoção do relacionamento interpessoal, em comparação com os dados iniciais, conforme evidenciado na Tabela 8.

De modo geral, os resultados do reteste apresentaram redução nos indicadores, em especial, os indicadores de percepção de estresse e de incivildade no trabalho, sendo essa redução não significativa, de acordo com o teste de Wilcoxon. Porém, ao observar o percentual de trabalhadores respondentes ao IPEEB, que se enquadravam na faixa acima da média populacional (Benzoni, 2023), nas fases de teste em comparação ao reteste, observou-se uma considerável redução no percentual; também se faz importante notar que, além da redução do percentual de acima da média populacional, identificou-se um aumento do percentual de trabalhadores dentro da faixa média populacional (tabela 9). Esses dados são indicadores de que a percepção de estresse e estressores apresentou considerável melhora após a ação de endomarketing realizada.

Especial atenção deve ser dada a alguns itens do IPEEB que se mostraram com queda significativa ($p \leq 0,05$) pelo teste de Wilcoxon, do teste para o reteste, sendo esses: *Observo um desânimo geral nas pessoas onde trabalho* (Teste = 1,48 e Reteste = 0,50), *Fico remoendo os problemas o tempo todo* (Teste = 1,52 e Reteste = 0,90) e *Minha vida pessoal está muito desorganizada* (Teste = 1,33 e Reteste = 0,40).

O item relativo a ficar remoendo problemas o tempo todo está entre os itens relativos a cognições e comportamentos estressores e expressa o reflexo dos estressores externos nos pensamentos dos indivíduos (Benzoni, 2019 e 2023), pois corresponde a questões relativas às crenças e valores geradores de estresse (Drigas & Mitsea, 2021, Armstrong, Galligan, & Critchley, 2011 e Conway, Slavich, & Hammen, 2015). O fato de esse item ter se mostrado como um estressor significativamente reduzido ($p \leq 0,05$) após a campanha de endomarketing, pode ser visto como demonstrando certa efetividade, pois, uma vez que não é um indicador direto de mudança, sua redução mostra-se como reflexo de uma possível alteração global nas atitudes dos colaboradores frente aos estressores cotidianos. O mesmo raciocínio pode ser aplicado ao item *Observo um desânimo geral nas pessoas onde trabalho*, outro que se mostrou

significativamente inferior no reteste, indo ao encontro da literatura que aponta os efeitos positivos das campanhas de endomarketing no clima organizacional e moral dos colaboradores, fatos apontados por Malca e Brigitt (2022) e Monzona et al. (2021). Essa possível mudança positiva no clima organizacional pode ser observada, também, nos resultados da avaliação de incivildade no trabalho, medida pela ESIT, que no reteste apresentou redução em todos os itens, porém, sem apresentar diferenças significativas (Tabela 12).

De acordo com Nascimento e Mari (2019), um processo de endomarketing é realizado a longo prazo e seu escopo deve estar vinculado com a visão, missão e valores empresariais, assim, o trabalho aqui desenvolvido foi respaldado na política de qualidade da rede hoteleira, à qual a unidade estudada se insere. Considerando que a rede hoteleira tem mais de 45 anos de existência e que a campanha teve uma duração muito pequena, de 4 semanas, não se pode esperar que ocorram alterações substanciais na cultura organizacional, bem como no clima organizacional, que compreende, como pontuam Mutonyi, Slåtten e Lien (2020), no significado que os membros compartilham sobre a organização, ideias atribuídas aos eventos, políticas, práticas e procedimentos vivenciados no dia a dia do hotel e os seus comportamentos que resultam nas recompensas e apoios esperados, constituindo-se nas representações cognitivas dos indivíduos e as interpretações psicológicas de seu ambiente organizacional. Isso se evidenciou nos resultados da avaliação da cultura organizacional pela IBACO (Tabela 8), na qual observou-se que os indicadores, apesar de uma leve alteração positiva, se mantiveram mais para estáveis entre o teste e o reteste.

No contexto observado na cultura organizacional do hotel, o estudo se alinhou com Costa (2012) ao sugerir que, apesar de sua complexidade, o clima organizacional pode ser avaliado e mensurado de maneira eficaz por meio de pesquisas que capturam as percepções e expectativas dos colaboradores. O diagnóstico realizado nesse trabalho revelou informações importantes para o direcionamento da ação de comunicação, por meio do endomarketing, e os resultados positivos observados no reteste, em relação aos indicadores de qualidade do ambiente de trabalho (ECT e ESIT) e de percepção de estresse e estressores (IPEEB), apontaram que a ação realizada foi adequadamente balizada e direcionada. É possível inferir que a campanha criou uma atmosfera psicologicamente positiva, o que é apontado por Souza e Moraes (2021) e Dorow, Fraga e Rados (2018) como muito importante e que favorece o compartilhamento natural de conhecimento, o que, por sua vez, contribui para a manutenção de um bom clima organizacional.

Tomasi e Medeiros (2019) indicam que algumas organizações encaram o investimento em comunicação organizacional por meio do endomarketing como um desperdício de recursos

financeiros e, nesse contexto, destaca-se que as organizações que conseguem estabelecer uma comunicação organizacional eficaz são capazes de desenvolver processos de interação interna de forma eficiente, com resultados satisfatórios na manutenção de um clima organizacional favorável. Essas questões, apontadas pela literatura, foram observadas a partir dos resultados positivos na percepção da qualidade das relações interpessoais e de estresse, que foram evidenciadas nessa experiência realizada. Em especial, a comunicação organizacional, desenvolvida por meio do endomarketing voltado a implementação de programas de bem-estar, é apontada por Santos et al. (2023) como uma ferramenta eficaz para alinhar e coordenar todos os indivíduos que compõem a empresa rumo à realização de objetivos e metas. Silva Neto (2023) aponta que o endomarketing possibilita a criação de um ambiente de trabalho harmonioso, facilitando, dentre outros aspectos, a comunicação interna e os dados aqui observados apontaram nessa direção.

Este estudo apresentou relevantes resultados para a compreensão do processo de endomarketing, aplicado à redução do estresse e promoção da saúde mental no trabalho, porém, se faz importante pontuar que o número bastante reduzido de participantes no reteste, em comparação ao teste, coloca-se como uma importante limitação. Outra limitação, importante de ser destacada, diz respeito ao tempo de duração da campanha e quantidade de mídias utilizadas, apenas quatro semanas e duas mídias. Nesse aspecto, como pontuado, um processo de endomarketing necessita de tempo para ser eficaz, bem como necessita utilizar diferentes mídias, sem, contudo, saturar o colaborador com informações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo propôs-se a desenvolver um modelo de intervenção organizacional, fundamentado no endomarketing e na psicologia cognitivo-comportamental, com foco na mudança cultural, civilidade no trabalho, estresse ocupacional e saúde mental no trabalho. Para tanto, foi relatada uma experiência realizada em uma organização hoteleira do interior do estado de São Paulo.

Especificamente, objetivou-se avaliar a percepção de estresse e estressores, de civilidade e incivilidade no trabalho e da cultura organizacional, de modo que esses dados dessem embasamento para a criação da campanha de endomarketing a ser criada e veiculada e, posteriormente, essas mesmas medidas, por meio de um reteste, poderiam indicar o alcance da ação de comunicação organizacional.

Os resultados do reteste apontaram que o trabalho, a ação de comunicação organizacional estruturada por meio de campanha de endomarketing, realizado com os participantes da instituição conseguiu reduzir alguns indicadores da percepção geral do estresse. Observou-se, também, que os trabalhadores passaram a observar o ambiente de trabalho como mais ameno, com uma maior consciência entre eles sobre a relevância da civilidade na cultura organizacional da empresa.

Como um dos objetivos específicos desse trabalho foi de, não só verificar o alcance, mas de manualizar o procedimento para a realização de uma ação de comunicação organizacional, voltada para a promoção da saúde mental e melhoria da qualidade das relações interpessoais no trabalho, a atividade realizada proporcionou a identificação do passo a passo necessário.

O primeiro passo deve compreender uma reunião com os responsáveis pela área de recursos humanos e marketing da organização na qual será realizado o trabalho, reunião essa que tem como objetivo levantar informações iniciais relevantes sobre a cultura organizacional e a identidade visual adotada pela empresa.

O segundo passo deve abordar o planejamento de um diagnóstico sobre a cultura organizacional, percepção de estresse e estressores, relações humanas no trabalho, bem como outras variáveis que se julgar necessária de ser pesquisada. Esse planejamento deve identificar qual será o público-alvo a ser pesquisado, levando em consideração aspectos como faixa etária, cargo ocupado e tempo de serviço na empresa; finalmente, estabelecem-se quais os instrumentos que serão utilizados para a coleta de informações iniciais.

Como terceiro passo, com os dados coletados, procede-se a análise dos resultados do diagnóstico, procurando identificar pontos de destaque relativos às necessidades do ambiente

de trabalho e da equipe, nas questões relativas à saúde mental no trabalho. Esses resultados serão balizadores da campanha de endomarketing a ser realizada, definindo as mídias mais adequadas e características das peças publicitárias que serão veiculadas.

Como quarto passo do processo, elabora-se a campanha como um todo e, após a aprovação pela diretoria da organização, passa-se ao quinto passo que se refere a veiculação da campanha.

O sexto e último passo deve compreender uma reavaliação por meio de retestes com os mesmos instrumentos utilizados no diagnóstico inicial. Essa etapa tem como objetivo verificar o alcance da campanha e identificar possíveis ajustes ou redirecionamentos necessários para futuras ações.

Tendo seguido essas etapas, o presente trabalho proporcionou uma análise abrangente da cultura organizacional e da identidade visual da empresa, bem como permitiu o desenvolvimento e a implementação de ações de comunicação estratégicas.

Esse passo a passo constituiu o manual para aplicação de uma ação de comunicação organizacional, focada na promoção da saúde mental, que se encontra no Anexo VI.

Considera-se que o trabalho atingiu seus objetivos e permitirá a criação de um manual de orientação e aplicação da metodologia de intervenção que demonstra a intenção de compartilhar os resultados e lições aprendidas descritas acima, permitindo que outros profissionais possam replicar essa abordagem em diferentes segmentos da saúde ou em outros contextos organizacionais com o uso do endomarketing. Contudo, apesar de sua efetividade, indica-se a necessidade de outras pesquisas sobre o assunto para melhor compreensão e aprimoramento do programa aqui testado, trazendo assim futuramente importantes contribuições à saúde mental dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS

- Anderson, P. (1982). *Passagens da antiguidade ao feudalismo*. Porto.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review*, *24*(3), 452-471.
doi:10.5465/AMR.1999.2202131.
- Andrade, A. L. D., Matos, F. R., Lobianco, V. M. P., & Broseguini, G. B. (2020). (In) civility at work: measures and models. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, *20*(1), 914-921. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2020.1.16841>.
- Aneshensel, C. S. (1992). Social stress: Theory and research. *Annual Review of Sociology*, *18*, 15-38. doi:org/10.1146/annurev.so.18.080192.000311.
- Aneshensel, C. S. (2005). Research in mental health: Social etiology versus social consequences. *Journal of Health and Social Behavior*, *46*, 221-228.
doi:org/0.1177/002214650504600301.
- Angus, J., Rukholm, E., Onge, R. S., Michel, I., Nolan, R.P., Lapum, J., & Evans, S. (2007). Habitus, stress, and the body: The everyday production of health and cardiovascular risk. *Qualitative Health Research*, *17*, 1088-1102.
doi:org/10.1177/1049732307307553.
- Antloga, C. S., Maia, M., Cunha, K. R., & Peixoto, J. (2014). Contexto de trabalho e custo humano no trabalho em um órgão do poder judiciário brasileiro. *Ciência & Saúde Coletiva*, *19*, 4787-4796.
- Aranha, M. L. A. (1997). Trabalhar pra quê. In: M. KUPSTAS (Org.). *Trabalho em debate*. São Paulo: Moderna.
- Araújo, T. M., Aquino, E., Menezes, G., Santos, C. O., & Aguiar, L. (2003). Aspectos psicossociais do trabalho e distúrbios psíquicos entre trabalhadoras de enfermagem. *Revista de Saúde Pública*, *37*, 424-433. <https://doi.org/10.1590/S0034-89102003000400006>
- Armstrong, A. R., Galligan, R. F., & Critchley, C. R. (2011). Emotional intelligence and psychological resilience to negative life events. *Personality and individual differences*, *51*(3), 331-336.
https://www.researchgate.net/publication/229324277_Emotional_intelligence_and_psychological_resilience_to_negative_life_events
- Azevedo, C. D. S., Braga Neto, F. C., & Sá, M. D. C. (2002). Indivíduo e a mudança nas organizações de saúde: contribuições da psicossociologia. *Cadernos de Saúde Pública*, *18*, 235-247.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, *10*(2), 170.

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. doi: 191-215.doi10.1016/0146-6402(78)90002.
- Banniard, M. (1995). *Gênese Cultural da Europa: séculos V-VIII*. Lisboa.
- Baqutayan, S. (2015). Stress and Coping Mechanisms: A Historical Overview. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(2), 479-488. Doi:10.5901/mjss.2015.v6n2s1p479
- Bass, B., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bastos, M. A. R. (2001). A temática cultura organizacional nos estudos na área da saúde e da enfermagem. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 9, 68-74.
- Bekin, S. F. (1995). *Conversando sobre Endomarketing*. Makron Books.
- Bekin, S. F. (2004). *Endomarketing, como praticá-lo com sucesso*. Person Education.
- Bento, M. H. S., Madruga, L. R. R. G., Stecca, J. P., & Estivaleta, V. F. B. (2022). Identificação Organizacional Cooperativa: a influência de um Novo Construto sobre o Clima Organizacional. *Administração Pública e Gestão Social*, 14(24).
- Benzoni, P. E. (2003). O Stress como Expressão da Qualidade de Vida no Trabalho: Um estudo de caso sobre clima organizacional e saúde mental do trabalhador. [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Franca.
- Benzoni, P. E. (2019) Construction and Validation of the Adult Stressors Inventory – ASI. *Trends in Psychiatry and Psychotherapy*, 41, 375-386.
- Benzoni, P. E., Lopes, C. J. R., Santos, R. M., Angelillo, D. N. N., Castro, R. H. S., Melo, T. A., Vaz, R. F., & Teixeira, E. E. (2022). A potencialização dos estressores ocupacionais pela pandemia da Covid-19: um estudo com operadores de telemarketing. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 26(42), 115-134.
- Benzoni, P. E. (2023). *Controle do Estresse em 8 Encontros: guia para profissionais com protocolo cognitivo para aplicação*. Novo Hamburgo, RS: Sinopsys Editora.
- Benzoni, P. E., & Paulino, R. C. (2021). A Injustiça Organizacional como Estressora no Ambiente de Trabalho: Uma Análise por Gênero e Faixa Etária no Setor Terciário. *Trabalho (En) Cena*, 6, e021012-e021012.
- Benzoni, P. E., Ervolino, J. G., & Simões, M. M. (2018). A Relação Entre Estresse Ocupacional e Justiça Organizacional: um ensaio. *Trabalho em cena*, 3(2), 34-43. <https://doi.org/10.20873/2526-1487V3N2P34>
- Benzoni, P. E. (2019). O manejo do estresse como coadjuvante nas intervenções psicológicas: proposta de um modelo de atenção. *Práticas psicossociais em saúde mental. Novo Hamburgo: Sinopsys*, 38.

- Benzoni, P. E., Gomes, J., & Meneghelli, S.B. (2020). Protocolo cognitivo de gerenciamento e controle do estresse ocupacional: um estudo de caso. *REFACS*, 8(Supl. 1), 625-632.
- Borges, L. O., Argolo, J. C. T., Pereira, A. L. D. S., Machado, E. A. P., & Silva, W. S. D. (2002). A síndrome de burnout e os valores organizacionais: um estudo comparativo em hospitais universitários. *Psicologia: reflexão e crítica*, 15, 189-200.
- Brum, A. M. (1998). *Endomarketing como estratégia de gestão*. L&PM.
- Buwalda, B., Koleb, M. H. P., Veenemac, A. H., Huininga, M., de Boer, S. F., Korte, M., & Koolhaas, J. M. (2005). Long term effects of social stress on brain and behavior: A focus on hippocampal functioning. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 29, 83–97. doi:org/10.1016/j.neubiorev.2004.05.005.
- Cabral, V. (2004). Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática. *Organicom*, 1(1), 54-71.
- Carneiro, C. (2018). O estudo de casos múltiplos: estratégia de pesquisa em psicanálise e educação. *Psicologia USP*, 29(2), 314-321. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0103-656420170151>
- Carr, D., & Umberson, D. (2013). The Social Psychology of stress, health, and coping. In J. Delamater, & A. Ward (Eds.), *Handbook of Social Psychology* (pp. 465-487). New York, NY: Springer.
- Casarin, S. T., & Porto, A. R. (2021). Relato de Experiência e Estudo de Caso: algumas considerações/Experience Report and Case Study: some considerations. *Journal of nursing and health*, 11(4).
<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/enfermagem/article/view/21998>
- Clarke, A. S., & Boinski, S. (1995). Temperament in nonhuman primates. *American Journal of Primatology*, 37, 103-125. doi: 10.1111/j.1749- 6632.1998.tb09029.x.
- Cohen, S., & Wills, T. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357. doi: 10.1037/0033-2909.98.2.310.
- Conway, C. C., Slavich, G. M., & Hammen, C. (2015). Dysfunctional attitudes and affective responses to daily stressors: Separating cognitive, genetic, and clinical influences on stress reactivity. *Cognitive Therapy and Research*, 39(3), 366-377.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4817852/>
- Cooper, C. L., & Dewe, P. (2007). Stress: A brief history from the 1950 to Richard Lazarus. In A. Monat, R. S. Lazarus, & G. Reevy (Eds.). *The Praeger Handbook on Stress and Coping* (pp. 7-32). Praeger.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: *Incidence and impact*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.doi:10.1037/1076-8998.6.1.64.

- Costa, A. C. S. (2012). *A importância do clima organizacional no ambiente de trabalho*. [Monografia de Pós-Graduação]. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. <https://dspace.mackenzie.br/items/29dc0098-9d7c-401d-9dc2-2fd11b0fe931>
- Creel, S. (2001). Social dominance and stress hormones. *Trends in Ecology & Evolution*, 16(9), 491-497. doi:10.1016/S0169- 5347(01)02227-3.
- Damasceno, E. C., & Costa, M. F. (2018). Os benefícios da comunicação interna no ambiente organizacional. *Revista Maiêutica*, 5(1), 181-186.
- Dejours, C. (1992). *A loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho* (Trad. A. I. Paraguay & L. L. Ferreira). Cortez – Oboré.
- DeVries, A. C., Glasper, E. R., & Detillion, C. E. (2003). Social modulation of stress responses. *Physiology & Behavior*, 79, 399-407. doi:org/10.1016/S0031-9384(03)00152-5.
- Dockray, S., & Steptoe, A. (2010). Positive affect and psychobiological processes. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 35(1), 69-75. doi: 10.1016/j.neubiorev.2010.01.006.
- Dollard, M., Dormann, C., Idris, M. A. (2019) *Psychosocial Safety Climate: A New Work Stress Theory*. Springer Cham.
- Dorow, P. F., Fraga, B. D., & Rados, G. J. V. (2018). Ambientes determinantes ao compartilhamento do conhecimento em organizações de radiologia e diagnóstico por imagem: Um estudo de múltiplos casos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 8(2), 22-42.
- Drigas, A., & Mitsea, E. (2021). Metacognition, stress – relaxation balance & related hormones. *International Journal of Recent Contributions from Engineering, Science & IT (iJES)*, 9(1), 4–16. <https://doi.org/10.3991/ijes.v9i1.19623>
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2013). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge.
- Esch, T., & Stefano, G. B. (2010). The neurobiology of stress management. *Neuroendocrinology Letters*. 31(1), 19-39.
- Faro, A., & Pereira, M. E. (2013). Estresse: Revisão narrativa da evolução conceitual, perspectivas teóricas e metodológicas. *Psicologia, Saúde e Doenças*, 14(1), 78-100.
- Ferreira, M. C. & Assmar, E. M. L. (2008) Cultura organizacional. In M. M. M. Siqueira. (2008) *Medidas do Comportamento Organizacional*. Artmed
- Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Estol, K. M. F., Helena, M. C. D. C. C., & Cisne, M. D. C. F. (2002). Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 7, 271-280.

- Fontana, C. P. (2021). A evolução do Trabalho: da pré-história até o teletrabalho. *Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências e Educação*, 7(7), 1155–1168. <https://doi.org/10.51891/rease.v7i7.1759>
- Foucault, M. (1999). *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Vozes.
- Glenn, S. S., & Malott, M. (2004). Complexity and Selection: implications for organizational change. *Behavior and Social Issues*, 13, 89-106.
- Goldstein, D. S., & Kopin, I. J. (2007). Evolution of concepts of stress. *Stress*, 10, 109–120. [doi:org/10.1080/10253890701288935](https://doi.org/10.1080/10253890701288935).
- Gomes, R. J., & Rached, C. D. A. (2024). Family care for children with special health needs at home: an integrative review. *Revista Saúde e Pesquisa*, 17(1), e12331-e12331.
- Gondim M. G. C., & Tamayo A. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração Contemporânea*, 31(2), 62-72.
- González, M.A.A. (2001). *Stress: Temas em Psiconeuroimunoendocrinologia*. Robe Editorial.
- Grönroos, C. (2003). *Marketing: gerenciamento e serviços* (2a ed.) Elsevier.
- Guimarães, L. A. M. (2003). O estado da arte das pesquisas em estresse, saúde mental e trabalho. In *Anais do Congresso Brasileiro De Stress, Centro Psicológico de Controle do Stress*, Campinas, SP.
- Gunnar, M., & Quevedo, K. (2007). The neurobiology of stress and development. *Annual Review of Psychology*, 58, 145-73. [doi:org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085605](https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085605).
- Gurrieri, L., Tuncay Zayer, L., & Coleman, C. A. (2022). Transformative advertising research: Reimagining the future of advertising. *Journal of Advertising*, 51(5), 539-556.
- Helgeson, V. S. (2003). Social support and quality of life. *Quality of Life Research*, 12 (Suppl. 1), 25-31. [doi: 10.1023/A:1023509117524](https://doi.org/10.1023/A:1023509117524).
- Helman C. G. (1994). *Cultura, saúde e doença* (2a ed.). Artes Médicas.
- Honorato, H. G., & Guimarães, H. C. A. (2021). A gestão do conhecimento eo clima organizacional em uma organização militar da Marinha: passos iniciais. *Revista Gestão e Conhecimento*, 15(1), 70-93.
- Jokanović, B., Zivlak, N., Okanović, A., Čulibrk, J., & Duđak, L. (2020). The model of knowledge management based on organizational climate. *Sustainability*, 12(8), 3273.
- Karasek, R. A. Jr. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Korte, S. M., Koolhaas, J. M., Wingfieldm J. C., & McEwen, B. S. (2005). The Darwinian concept of stress: Benefits of allostasis and costs of allostatic load and the trade-offs in health and disease. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 29(1), 3-38. [doi:10.1016/j.neubiorev.2004.08.009](https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2004.08.009).

- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing* (2a ed.). Prentice Hall.
- Laneiro, T., Ribeiro, R., Magalhães, J., Nitzsche, M., Queiroz, S., Golçalves, E., Jesus, S. N., Leiter, M., & Osatuke, K. (2017). Promoção da Qualidade das Relações Interpessoais, da Saúde e do Bem-Estar da Equipe de Saúde Como Fator Fundamental Para a Melhoria da Qualidade da Assistência Prestada Na Instituição. *CIP/UAL & ESEFSM*. https://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/2777/1/HFF-T1_Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20Geral%20em%202012-10-2016_Final.pdf
- Las Casas, A. L. (1998). *Administração de vendas* (4a ed.). Atlas.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33(6), 841-866. doi: 10.1177/0149206307307635.
- Lazarus, R. S. (2000). Toward better research on stress and coping. *American Psychologist*, 55, 665-673. doi:org/10.1037/0003-066X.55.6.665.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984) *Stress: appraisal and coping*. Springer.
- Lee, E., & Jang, I. (2019). Nurses' fatigue, job stress, organizational culture, and turnover intention: A culture–work–health model. *Western journal of nursing research*, 42(2), 108-116. doi: 10.1177/0193945919839189
- Leiter, M., Day, A., & Laschinger, H. (2013). Distinct perceptions of incivility by managers and frontline health care providers. In G. Hertel, C. Binnewies, S.Krumm, H. Holling, & M. Kleinmann (Eds.) *Imagine the future world: How do we want to work tomorrow?: Abstract proceedings of the 16th EAWOP Congress 2013* (p.769). Münster, Germany: European Association of Work and Organizational Psychology [EAWOP].
- Mailhiot, G. B. (1985) *Dinâmica e gênese dos grupos* (6a ed.). Livraria Duas Cidades.
- Maissiat, G. D. S., Lautert, L., Pai, D. D., & Tavares, J. P. (2015). Contexto de trabalho, prazer e sofrimento na atenção básica em saúde. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 36, 42-49. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2015.02.51128>
- Malca, M., & Brigitt, K. (2022). *El endomarketing y su relación con el clima laboral de una empresa comercializadora de ascensores en Lima, Perú 2021*. [Trabalho de Conclusão de Curso]. Universidad Ricardo Palma.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia, Portugal*, 4, 65-90.
- Marx, K. (2013) *O capital: crítica da economia política. Livro I: o processo de produção do capital* [1867] (Trad. R. Enderle). São Paulo: Boitempo.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397.

- McEwen, B.S. (2008). Central effects of stress hormones in health and disease: Understanding the protective and damaging effects of stress and stress mediators. *European Journal of Pharmacology*, 583, 174-185. doi:org/10.1016/j.ejphar.2007.11.071.
- McEwen, B.S., & Lasley, E.N. (2007). Allostatic load: When protection gives way to damage. In A. Monat, R.S. Lazarus, & G. Reeve (Eds.). *The Praeger Handbook on Stress and Coping* (pp. 99-111). Praeger.
- McEwen, B.S., & Wingfield, J.C. (2003) The concept of allostasis in biology and biomedicine. *Hormones and Behavior*, 43, 2-15. doi:org/10.1016/S0018-506X(02)00024-7.
- Ministério da Saúde (1986). Carta de Ottawa. In *Conferência Internacional sobre Promoção da Saúde*, Ottawa. https://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/carta_ottawa.pdf
- Moal, M. L. (2007). Historical approach and evolution of the stress concept: A personal account. *Psychoneuroendocrinology*, 32, 3-9. doi:org/10.1016/j.psyneuen.2007.03.019.
- Monroe, S.M. (2008). Modern approaches to conceptualizing and measuring human life stress. *Annual Review of Clinical Psychology*, 4, 33-52. doi: org/10.1146/annurev.clinpsy.4.022007.141207.
- Monzona, L. C. S., Gonçalves, C., Thiago, F., & Ebeling, S. S. M. (2021). Diagnóstico de clima organizacional e proposições de endomarketing para comércio atacadista: um relato técnico. 51-53. DOI: <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2021v25n41p46-53>
- Morais, A. V., & Emboava, J. N. (2015). *A importância da comunicação interna nas organizações*. [Trabalho de Conclusão de Curso]. Universidade do Vale do Paraíba. <https://biblioteca.univap.br/dados/000026/0000267e.pdf>
- Münzel, T., & Daiber, A. (2018). Environmental stressors and their impact on health and disease with a focus on oxidative stress. *Antioxidants & Redox Signaling*, 28(9), 735-740. doi: 10.1089/ars.2017.7488.
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Organizational climate and creative performance in the public sector. *European Business Review*, 32(4), 615-631. <http://dx.doi.org/10.1108/EBR-02-2019-0021>.
- Nascimento, R. G., & Mari, M. M. (2019). Ferramentas de endomarketing para a melhoria do clima organizacional. *Facit Business and Technology Journal*, 1(12). 119-131.
- Neiva, K. M. C. (2010) Intervenção Psicossocial: aspectos teóricos, metodológicos e experiências práticas. Vetor.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (2005). Aggression in the workplace: A social psychological perspective. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 13–40). American Psychological Association.

- Nitzsche, M. (2015). *(In)Civildade no Trabalho: Escalas de Medida e Efeitos no Burnout e Engagement*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Autônoma de Lisboa.
<https://repositorio.ual.pt/handle/11144/2545>
- Oliveira, F. N. S. (2018). Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Media & Jornalismo*, 18(33), 61-74.
- Oliveira, P. T., Ferreira, P. T., & Costa, D. H. (2022). Liderança e o impacto da saúde mental no clima organizacional. *E-Acadêmica*, 3(2), e2932173-e2932173. DOI:
<http://dx.doi.org/10.52076/eacad-v3i2.173>
- Orchinik, M. (1998). Glucocorticoids, stress, and behavior: shifting the timeframe. *Hormones and Behavior*, 34, 320-327. doi: 10.1006/hbeh.1998.1488.
- Osatuke, K., Moore, S. C., Ward, C., Dyrenforth, S. R., & Belton, L. (2009). Civility, respect, engagement in the workforce (CREW): Nationwide organization development intervention at Veterans Health Administration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 384-410. doi:10.1177/0021886309335067.
- Park, S., & Kim, E. J. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: An empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 761-775.
- Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for “nice”? Think again. *Academy of Management Executive*, 19(1), 7-18. doi:10.5465/AME.2005.15841946.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137. doi:10.1016/S0090-2616(00)00019-X.
- Peixoto, T. C. I., Pontes, L. G., & Lopes, V. G. (2021). Pesquisa de Clima Organizacional: os efeitos da pandemia de Covid-19 na rotina e nos sentimentos de trabalhadores. In *Anais do Congresso Virtual de Administração - convibra 2021*.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777-796. doi:10.1002/job.336.
- Pérez-Vallejo, C., & Fernández-Muñoz, J. J. (2020). Quality of leadership and organizational climate in a sample of spanish workers. The moderation and mediation effect of recognition and teamwork. *International journal of environmental research and public health*, 17(1), 32.
- Pfau, M. L., & Russo, S. J. (2015). Peripheral and central mechanisms of stress resilience. *Neurobiology of Stress*, 1, 66-79.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4260357/>.
- Pires, J. C. D. S., & Macêdo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de administração pública*, 40, 81-104.

- Rasool, S. F., Wang, M., Zhang, Y., & Samma, M. (2020). Sustainable work performance: The roles of workplace violence and occupational stress. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 912. doi:10.3390/ijerph170309123
- Reis, J. A. P. N., (2017). *As relações entre burnout, incivildade no trabalho, e absentismo em trabalhadores de call centers*. [Dissertação de Mestrado], Universidade Autónoma de Lisboa. Repositório Institucional Camões. <http://hdl.handle.net/11144/3113>
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. Pearson/Prentice Hall.
- Rocha, M. M. S., & Luz, C. N. M. (2020). A importância da comunicação nas organizações. *Revista Multidebates*, 4(3), 10-23. <http://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/249>.
- Saltoratto, G. M., Gaschler, T., Aguiar, V. S. M., & Oliveira, M. C. (2019). Geração Z e os seus Impactos na Cultura Organizacional. *Revista Produção Online*, 19(3), 1027-1047.
- Santaella, L. (2018). *Semiótica aplicada (2a ed.)*. Cengage Learning.
- Santana, B. C., Pessanha, L. N., Porto, U. L., & Reis, T. B. (2019). Endomarketing: Estudo de caso em uma empresa de Comunicação. *Perspectivas Online: Humanas & Sociais Aplicadas*, 9(25), 47-60.
- Santos, A. F. (2010). Santos, A. F. (2010). *Determinantes psicossociais da capacidade adaptativa: Um modelo teórico para o estresse*. [Tese de Doutorado]. Universidade Federal da Bahia (UFBA). <https://ri.ufs.br/handle/123456789/1898>.
- Santos, C. M. S., Bonner, M. M. C., Silva, J. H., Moura, B. M., Silva, E. R. A. C., & Silva, J. F. (2023). A importância do Endomarketing para as organizações: Uma revisão bibliográfica. *Revista Universitária Brasileira*, 1(1), 19-35.
- Schein E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership (2nd ed.)* Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura Organizacional e liderança (Trad. A. B. Brandão)*. Atlas.
- Schulz, J. W. (2000). Tapping the best that is within: why corporate culture matters. *Management Quarterly*, 42(1), 29-35.
- Schumpeter, J. (1964). *Capitalism, socialism, and democracy*. Harper & Brothers.
- Seeman, T. E., & McEwen, B. S. (1996). Impact of social environment characteristics on neuroendocrine regulation. *Psychosomatic Medicine*, 58, 459-471. doi: 0033-3174/96/5fl05-0459\$03.

- Selye, H. (1950) Stress and the general adaptation syndrome. *British Medical Journal*, 1(4667), 1383-1392. doi.org/10.1136/bmj.1.4667.1383
- Sennett, R. (2006). *A cultura do novo capitalismo*. Record.
- Silva Neto, M. P. (2023). Endomarketing: o poder da comunicação interna. *Revista Conexão Gestão, Tecnologia e Negócios*, 1(1), 1-24.
- Silva, G. M., Ribeiro M. N., Lima R. A., & Magalhães, A. B. (2019) Diagnóstico de Clima Organizacional e sua influência na saúde mental do empregado. *Brazilian Journal of Development*, 5(1), 679-698.
- Silva, G. T. R., Varanda, P. A. G., Santos, N. V. C. D., Silva, N. S. B. D., Salles, R. S., Amestoy, S. C., & Queirós, P. J. P. (2021). Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional. *Escola Anna Nery*, 26, e20210070.
- Silva, T. C. I., Pontes, L. G., & Lopes, V. G. (2021). Pesquisa de Clima Organizacional: os efeitos da pandemia de Covid-19 na rotina e nos sentimentos de trabalhadores. In *Anais do Congresso Virtual de Administração - convibra 2021*.
- Silvia, F., & Carvalho, E. A. (2015). Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. *Uningá Review*, 24(1).124-131.
- Simone, S., Vargas, M., & Servillo, G. (2019). Organizational strategies to reduce physician burnout: A systematic review and meta-analysis. *Aging Clinical and Experimental Research*, 33(5), 883–894. <https://doi.org/10.1007/s40520-019-01368-3>.
- Slavich, G. M. (2019). Psychoneuroimmunology of stress and mental health. In K. Harkness & E. P. Hayden (Eds.), *The Oxford handbook of stress and mental health* (Cap. 23, pp. 519-546). Oxford University Press.
- Sørensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative science quarterly*, 47(1), 70-91.
- Souza, L. P. P., & Moraes, C. R. B. (2021). Influência do Clima Organizacional para o compartilhamento de conhecimento tácito no desenvolvimento de software. *GESTÃO*, 19(1), 35-51.
- Souza, M. B. C., Silva, H. P., & Galvão-Coelho, N. L. (2015). Resposta ao Estresse: I. Homeostase e Teoria da Alostase. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 20(1), 2-11. <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20150002>
- Souza, T. F. (2023). *Endomarketing como ferramenta de redução do Burnout nas organizações*. [Dissertação de Mestrado]. Universidades Lusíadas. <http://dspace.lis.ulusiada.pt/handle/11067/7345>
- Stockdale, S. E., Wells, K. B., Tang, L., Belin, T. R., Zhang, L., & Sherbourne, C. D. (2007). The importance of social context: Neighborhood stressors, stress buffering

- mechanisms, and alcohol, drug, and mental health disorders. *Social Science & Medicine*, 65(9), 1867-1881. doi 10.1016/j.socscimed.2007.05.045.
- Suntrayuth, S., & Xu, Z. (2022). Innovative work behavior in high-tech enterprises: Chain intermediary effect of psychological safety and knowledge sharing. *Frontiers in Psychology*, 13(11).
- Bezerra, A. A. C., & Tanajura, L. L. C. (2015). A Pesquisa-ação sob a ótica de René Barbier e Michel Thiollent: aproximações e especificidades metodológicas. *Revista eletrônica pesquiseduca*, 7(13), 10-23.
- Teixeira, F. D., & Prebianchi, H. B. (2019) Comprometimento, Estresse e Satisfação Com a Vida de Profissionais Da Saúde. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(2), 598-606. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.2.15321>
- Tomasi, C., & Medeiros, J. B. (2019). *Comunicação empresarial* (5th ed.). Atlas.
- Uchino, B.N., & Garvey, T. S. (1997). The availability of social support reduces cardiovascular reactivity to acute psychological stress. *Journal of Behavioral Medicine*, 20(1), 15-27. doi:10.1023/A:1025583012283z.
- Vanitallie, T. B. (2002). Stress: A risk factor for serious illness. *Metabolism*, 51, 40-45. doi: org/10.1053/meta.2002.33191.
- Verra, S. E., Benzerga, A., Jiao, B., & Ruggeri, K. (2019). Health promotion at work: a comparison of policy and practice across Europe. *Safety and Health at Work*, 10(1), pp. 21-29. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2018.07.003>
- Wikhamn, W., Wikhamn, B. R., & Fasth, J. (2022). Employee participation and job satisfaction in SMEs: investigating strategic exploitation and exploration as moderators. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3197-3223.
- Yin, R. K. (1989) Introduction. In *Case study research: design and methods* (pp. 13-26). Sage.

ANEXOS

Anexo I - Questionário de Caracterização Demográfica e Social

Nome: _____ Código: _____

Sexo: M () F () Idade: _____ Nacionalidade: _____ Naturalidade: _____

Local de Moradia:

Cidade: _____ Bairro: _____

Apartamento () Casa em rua () Casa em Condomínio () Chácara () Fazenda ()
 Mora com quem? _____

Renda mensal estimada: _____

Estado Civil: _____ Nº de filhos: _____

Sexo e idade dos filhos:

Escolaridade: _____ () Completo () Incompleto () Cursando

Profissão: _____

Tempo que exerce a profissão: _____ Tempo total de trabalho: _____

Observações:

Preenchido por	Local	Data

Anexo II - IBACO – Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional

1 Não se aplica de modo nenhum.	2 Pouco se aplica.	3 Aplica-se razoavelmente.	4 Aplica-se bastante.	5 Aplica-se totalmente.
------------------------------------------	--------------------------	----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------

A seguir você encontrará uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia-a-dia das empresas. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza sua empresa, em uma escala de 1 a 5, conforme mostrado acima.

Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na empresa e não a sua opinião ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda, por favor, a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco.

1	02. Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores. ®	
2	10. O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes. ®	
3	16. As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.®	
4	19. Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer os clientes.®	
5	20. Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.®	
6	21. Investe-se no crescimento profissional dos empregados.®	
7	22. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente.®	
8	28. Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.®	
9	33. Os chefes imediatos são como pais para os empregados.®	
10	34. Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.®	
11	36. Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.®	
12	41. Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.®	
13	43. É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.®	
14	48. A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.®	
15	53. As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.®	
16	54. Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.®	
17	56. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.®	

18	58. Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.®	
19	61. O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.®	
20	64. As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.®	
21	65. A preocupação em superar as dificuldades do dia a dia é vista como de grande valor.®	
22	68. Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.®	
23	73. Somente os bons empregado recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.®	
24	74. A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.®	
25	77. O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.®	
26	79. As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.®	
27	80. Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.®	
28	85. Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.®	
29	89. A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.®	
30	94. A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.®	

Anexo III - IPEEB – Inventário de Percepção de Estresse e Estressores de Benzoni



Dr. Paulo Eduardo Benzoni

IPEEB

INVENTÁRIO DE PERCEPÇÃO DE ESTRESSE E ESTRESSORES DE BENZONI

PAULO EDUARDO BENZONI

Este inventário tem o objetivo de avaliar o que pode estar lhe estressando em sua vida. Para isso, apresentamos uma lista de situações e problemas que normalmente geram estresse.

Pedimos que você avalie cada afirmativa abaixo, indicando o quanto o problema descrito na afirmativa tem acontecido em sua vida nos últimos seis meses, bem como o quanto você tem conseguido resolver o problema.

Dê uma nota de 0 a 4, sendo:

- 0 – Não está acontecendo.
- 1 – Tem acontecido, mas consigo resolver com facilidade.
- 2 – Tem acontecido, é um pouco difícil, mas estou conseguindo resolver.
- 3 – Tem acontecido e está sendo difícil resolver.
- 4 – Tem acontecido e não estou conseguindo resolver.

Avalie cada área da vida separadamente, conforme são apresentadas no inventário.

Nome: _____	
Sexo: M () F ()	Idade: _____ Data de nascimento: ____/____/____
Estado civil: _____	Nº de filhos: _____
Escolaridade: _____ () Completo () Incompleto () Cursando	
Profissão: _____ Tempo que exerce a profissão: _____	
Observações: _____ _____ _____ _____ _____	
Aplicador _____	Data da aplicação: ____/____/____

(Publicação original: BENZONI, Paulo Eduardo. Construction and validation of the Adult Stressors Inventory (ASI). Trends Psychiatry Psychother., Porto Alegre, 2019. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2237-60892019005008104&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 29 ago. 2019. Epub 01-Ago-2019. <http://dx.doi.org/10.1590/2237-6089-2018-0079>)

Dr. Paulo Eduardo Benzoni

Pensando em sua vida FAMILIAR, responda:*(Considere os últimos seis meses)*

Afirmativa		0	1	2	3	4
		Não está acontecendo.	Tem acontecido, mas consigo resolver com facilidade.	Tem acontecido, é um pouco difícil, mas estou conseguindo resolver.	Tem acontecido e está sendo difícil resolver.	Tem acontecido e não estou conseguindo resolver.
1	Meu relacionamento com meus familiares está complicado.	0	1	2	3	4
2	De modo geral, o relacionamento entre as pessoas da minha família é complicado.	0	1	2	3	4
3	Têm acontecido muitas mudanças na minha vida familiar.	0	1	2	3	4
4	Tem muito conflito e brigas na minha família, o que gera discussões.	0	1	2	3	4
5	Tenho tido muita coisa da família para fazer e resolver.	0	1	2	3	4

Pensando em sua vida FINANCEIRA, responda:*(Considere os últimos seis meses)*

Afirmativa		0	1	2	3	4
6	Em minha família estão ocorrendo problemas financeiros.	0	1	2	3	4
7	Está muito difícil conseguir pagar minhas contas mensais.	0	1	2	3	4
8	Meu rendimento financeiro está muito oscilante.	0	1	2	3	4
9	Minha vida financeira está desorganizada.	0	1	2	3	4
10	Não estou conseguindo pagar todas as minhas contas.	0	1	2	3	4
11	O meu dinheiro não está sendo suficiente.	0	1	2	3	4
12	Tenho muita vontade de comprar algumas coisas básicas, mas não estou conseguindo.	0	1	2	3	4

Dr. Paulo Eduardo Benzoni

Pensando em seu TRABALHO, responda:*(Considere os últimos seis meses)*

Afirmativa		Não está acontecendo.	Tem acontecido, mas consigo resolver com facilidade.	Tem acontecido, é um pouco difícil, mas estou conseguindo resolver.	Tem acontecido e está sendo difícil resolver.	Tem acontecido e não estou conseguindo resolver.
		0	1	2	3	4
13	Em meu trabalho as cobranças estão muito fortes.	0	1	2	3	4
14	Em meu trabalho estão ocorrendo injustiças.	0	1	2	3	4
15	Em meu trabalho o ambiente está pesado.	0	1	2	3	4
16	Em meu trabalho têm me atribuído responsabilidades demais.	0	1	2	3	4
17	Está havendo um clima de competição muito ruim no meu trabalho.	0	1	2	3	4
18	Não tenho tido condições adequadas para executar o meu trabalho.	0	1	2	3	4
19	No meu trabalho tenho que dar conta de tudo, não posso deixar nada para trás.	0	1	2	3	4
20	O meu trabalho está muito rotineiro, sem novidades.	0	1	2	3	4
21	O relacionamento com meus chefes está difícil.	0	1	2	3	4
22	O relacionamento com meus colegas no trabalho está complicado.	0	1	2	3	4
23	Observo um desânimo geral nas pessoas com quem trabalho.	0	1	2	3	4
24	Os meus horários no trabalho estão muito desorganizados.	0	1	2	3	4

Pensando em sua SAÚDE, responda:*(Considere os últimos seis meses)*

Afirmativa		0	1	2	3	4
25	Ando preocupado com minha saúde.	0	1	2	3	4
26	Eu durmo, mas não consigo descansar.	0	1	2	3	4
27	Minha saúde tem me preocupado.	0	1	2	3	4
28	O meu sono não está sendo o suficiente.	0	1	2	3	4
29	Sinto dores que me incomodam.	0	1	2	3	4
30	Tenho me sentido muito cansado.	0	1	2	3	4
31	Tenho tido problemas com meu sono, não durmo a noite toda.	0	1	2	3	4
32	Tenho um problema de saúde que tem me incomodado muito.	0	1	2	3	4

Inventário de Percepção de Estresse e Estressores de Benzoni

IPEEB

Pensando em sua vida SOCIAL, responda:*(Considere os últimos seis meses)*

	Afirmativa	Não está acontecendo.	Tem acontecido, mas consigo resolver com facilidade.	Tem acontecido, é um pouco difícil, mas estou conseguindo resolver.	Tem acontecido e está sendo difícil resolver.	Tem acontecido e não estou conseguindo resolver.
		0	1	2	3	4
33	Meu relacionamento com os amigos está ruim.	0	1	2	3	4
34	Não tenho tido amigos para conversar.	0	1	2	3	4
35	Não tenho tido vida social.	0	1	2	3	4

Agora, pensando em como você se avalia, responda:*(Considere os últimos seis meses)*

	Afirmativa	0	1	2	3	4
36	Fico remoendo os problemas o tempo todo.	0	1	2	3	4
37	Irrito-me com muita facilidade.	0	1	2	3	4
38	Minha vida pessoal está muito desorganizada.	0	1	2	3	4
39	Na minha vida tenho que dar conta de tudo, não posso deixar nada para trás.	0	1	2	3	4
40	Não tenho tido paciência para as coisas da vida.	0	1	2	3	4
41	Sinto-me sempre ansioso.	0	1	2	3	4
42	Tenho me preocupado muito com algumas coisas relativas ao futuro.	0	1	2	3	4

Anexo IV - Escala Simples de Incivildade no Trabalho

ESIT

Escala de pontuação para todo o questionário:

Nunca	0
Algumas vezes por mês ou menos	1
Uma vez por semana ou menos	2
Algumas vezes por semana	3
A maior parte dos dias	4
Diariamente	5
Mais do que uma vez por dia	6

Durante o último mês com que frequência os seus pares se comportaram das seguintes formas?

Durante o último mês com que frequência os seus colegas de trabalho se comportaram das seguintes formas?		Nunca	Algumas vezes por mês ou menos	Uma vez por semana ou menos	Algumas vezes por semana	A maior parte dos dias	Diariamente	Mais do que uma vez por dia
1	Ignoraram-no(a).	0	1	2	3	4	5	6
2	Excluíram-no(a).	0	1	2	3	4	5	6
3	Falaram-lhe rudemente.	0	1	2	3	4	5	6
4	Comportaram-se rudemente com você (por ex.: gestos, expressões faciais, etc.).	0	1	2	3	4	5	6
5	Comportaram-se sem consideração por você.	0	1	2	3	4	5	6

Escala de pontuação para todo o questionário:

Nunca	0
Algumas vezes por mês ou menos	1
Uma vez por semana ou menos	2
Algumas vezes por semana	3
A maior parte dos dias	4
Diariamente	5
Mais do que uma vez por dia	6

Durante o último mês com que frequência os seus pares se comportaram das seguintes formas?

Durante o último mês com que frequência os seus supervisores se comportaram das seguintes formas?		Nunca	Algumas vezes por mês ou menos	Uma vez por semana ou menos	Algumas vezes por semana	A maior parte dos dias	Diariamente	Mais do que uma vez por dia
		0	1	2	3	4	5	6
1	Ignoraram-no(a).	0	1	2	3	4	5	6
2	Excluíram-no(a).	0	1	2	3	4	5	6
3	Falaram-lhe rudemente.	0	1	2	3	4	5	6
4	Comportaram-se rudemente com você (por ex.: gestos, expressões faciais, etc.).	0	1	2	3	4	5	6
5	Comportaram-se sem consideração por você.	0	1	2	3	4	5	6

Escala de pontuação para todo o questionário:

Nunca	0
Algumas vezes por mês ou menos	1
Uma vez por semana ou menos	2
Algumas vezes por semana	3
A maior parte dos dias	4
Diariamente	5
Mais do que uma vez por dia	6

Durante o último mês com que frequência os seus pares se comportaram das seguintes formas?

Durante o último mês com que frequência os seus subordinados se comportaram das seguintes formas?		Nunca	Algumas vezes por mês ou menos	Uma vez por semana ou menos	Algumas vezes por semana	A maior parte dos dias	Diariamente	Mais do que uma vez por dia
		0	1	2	3	4	5	6
1	Ignoraram-no(a).	0	1	2	3	4	5	6
2	Excluíram-no(a).	0	1	2	3	4	5	6
3	Falaram-lhe rudemente.	0	1	2	3	4	5	6
4	Comportaram-se rudemente com você (por ex.: gestos, expressões faciais, etc.).	0	1	2	3	4	5	6
5	Comportaram-se sem consideração por você.	0	1	2	3	4	5	6

Escala de pontuação para todo o questionário:

Nunca	0
Algumas vezes por mês ou menos	1
Uma vez por semana ou menos	2
Algumas vezes por semana	3
A maior parte dos dias	4
Diariamente	5
Mais do que uma vez por dia	6

Durante o último mês com que frequência os seus pares se comportaram das seguintes formas?

Durante o <u>último mês</u> com que frequência os <u>seus clientes/pacientes/alunos</u> se comportaram das seguintes formas?		Nunca	Algumas vezes por mês ou menos	Uma vez por semana ou menos	Algumas vezes por semana	A maior parte dos dias	Diariamente	Mais do que uma vez por dia
		0	1	2	3	4	5	6
1	Ignoraram-no(a).	0	1	2	3	4	5	6
2	Excluíram-no(a).	0	1	2	3	4	5	6
3	Falaram-lhe rudemente.	0	1	2	3	4	5	6
4	Comportaram-se rudemente com você (por ex.: gestos, expressões faciais, etc.).	0	1	2	3	4	5	6
5	Comportaram-se sem consideração por você.	0	1	2	3	4	5	6

Anexo V - Escala de Civilidade no Trabalho

ECT

Pedimos a sua colaboração para investigação sobre os comportamentos no trabalho. Para tal, solicitamos que preencha o questionário que a seguir se apresenta, seguindo as instruções que se encontram antes de cada quadro, e assinale colocando um 'X' no número que mais se aproxima com a sua realidade. Seja espontâneo(a), pois não existem respostas certas nem erradas. Assegure-se que respondeu a todas as questões-

Este questionário demora cerca de 7 minutos a preencher. Garantimos que os dados recolhidos são confidenciais e serão utilizados apenas de forma agregada e para fins científicos. Apenas os investigadores terão acesso aos dados.

Por favor responda a todas as seguintes questões pensando acerca das suas experiências nos últimos seis meses. O seu grupo de trabalho consiste nos indivíduos que reportam ao seu supervisor. Indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, selecionando a resposta adequada.

Escala (1 a 5)

- 1 Discordo fortemente
- 2 Discordo
- 3 Não concordo nem discordo
- 4 Concordo
- 5 Concordo fortemente

		Discordo fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo fortemente
1	No meu grupo de trabalho, as pessoas tratam-se umas às outras com respeito.					
2	No meu grupo de trabalho existe espírito de cooperação e de trabalho de equipe.					
3	No meu grupo de trabalho, as disputas ou conflitos são resolvidos com justiça.					
4	As pessoas com quem trabalho interessam-se pessoalmente por mim.					
5	Posso confiar nas pessoas com quem trabalho quando preciso de ajuda.					
6	A empresa na qual trabalho não tolera a discriminação.					
7	As diferenças entre os indivíduos são respeitadas e valorizadas no meu grupo de trabalho.					
8	Os gerentes/supervisores/chefes de equipe do meu grupo de trabalho trabalham bem com funcionários provenientes de diferentes contextos.					

Anexo VI - Manual para Aplicação de Ação de Comunicação Organizacional, Focada na Promoção da Saúde Mental

Introdução:

A presente manual aborda estratégias de comunicação organizacional voltadas à promoção da saúde mental, melhorias na percepção de estresse, melhoria na qualidade das relações humanas no trabalho e fortalecimento da cultura organizacional de uma organização. Neste contexto, são delineados passos essenciais para conduzir um processo de diagnóstico, planejamento, implementação e avaliação de ações de comunicação interna.

1. Levantamento Inicial de Informações:

O processo se inicia com uma reunião com o responsável pelas áreas de recursos humanos e marketing, visando a coleta de informações sobre a cultura organizacional e identidade visual adotada pela empresa. Este encontro é crucial para compreender os valores, crenças e práticas compartilhadas pelos membros da organização.

2. Estabelecimento de Parâmetros:

Após o levantamento inicial, são estabelecidos os parâmetros para a pesquisa, incluindo o público-alvo a ser pesquisado e os instrumentos de coleta de informações a serem utilizados. Recomenda-se a utilização de instrumentos que abordem aspectos como percepção de estresse, de cultura organizacional e de relacionamentos interpessoais no trabalho, como o Inventário Brasileiro de Cultura Organizacional – IBACO (Ferreira et. al, 2002), Inventário de Percepção de Estresse e Estressores de Benzoni – IPEEB (Benzoni, 2023), Escala de Civilidade no Trabalho – ECT (Nietzche, 2015) e Escala Simples de Incivilidade no Trabalho – ESIT (Nietzche, 2015)

3. Diagnóstico:

Com os instrumentos selecionados, é realizado o diagnóstico junto ao público selecionado, visando obter informações relevantes sobre a percepção dos colaboradores em relação aos aspectos abordados e considerados relevantes.

4. Análise dos Resultados:

Os resultados do diagnóstico são analisados para identificar pontos de destaque e áreas de oportunidade, que servirão de base para a elaboração da estratégia de comunicação organizacional.

5. Planejamento da Ação de Comunicação:

A partir dos aspectos importantes apontados e observados no diagnóstico, elabora-se a ação de comunicação organizacional, definindo mídias mais eficazes e elaborando as peças publicitárias para uma ação de endomarketing dentro do contexto sugerido na pesquisa.

6. Implementação da Campanha de Comunicação:

A campanha de comunicação é aplicada junto aos colaboradores da empresa, por meio do endomarketing através de atividades de divulgação, visando promover os aspectos importantes e relevantes abordados na pesquisa fortalecendo não só um maior conhecimento dos funcionários para a cultura organizacional da empresa, mas promovendo também um olhar mais assertivo da empresa sobre seus funcionários, promovendo sempre a saúde mental de todos na organização.

7. Avaliação e Reavaliação:

Ao término da campanha, é realizada uma reavaliação por meio de retestes com os mesmos instrumentos utilizados no diagnóstico inicial. Esta etapa visa verificar o alcance da campanha e identificar possíveis ajustes ou redirecionamentos necessários para futuras ações.

APÊNDICES

Apêndice A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional

Caro Representante Legal da Instituição:

Gostaríamos de convidar sua organização a participar como voluntária da pesquisa intitulada O ENDOMARKETING COMO MEIO DE GERENCIAMENTO DO ESTRESSE E DESENVOLVIMENTO DA SAÚDE MENTAL NO TRABALHO que se refere a um projeto de pesquisa do(s) participante(s) Cristiano Sanches Alves que pertence(m) ao Curso de Mestrado Profissional em Práticas Institucionais em Saúde Mental da Universidade Paulista - UNIP.

O(s) objetivo(s) deste estudo são desenvolver e manualizar um modelo de intervenção organizacional, fundamentado no endomarketing e na psicologia cognitivo-comportamental, com foco na mudança cultural, civilidade no trabalho, estresse ocupacional e saúde mental no trabalho. contribuições atuais ou potenciais aos participantes melhorias na sua forma de enfrentar o estresse, o que poderá auxiliá-lo para desenvolver estratégias mais adequadas no futuro. Para a comunidade o benefício será a oferta de um serviço gratuito para melhoria na saúde mental, bem como a possibilidade de cada participante ser um agente multiplicador da promoção de saúde mental em suas comunidades. Com os resultados esperados no projeto, o benefício para a sociedade será o de possibilitar a promoção de qualidade digna de vida, a partir do respeito aos direitos civis, sociais, culturais e a um meio ambiente ecologicamente equilibrado.

Sua forma de participação consiste em permitir acesso a sua empresa para que, inicialmente os trabalhadores da mesma, respondam a cinco questionários impressos, por duas vezes em um período de seis meses, no início e no final da pesquisa. Esses questionários compreendem:

- a) Questionário de caracterização sociodemográfica que compreende um conjunto de 20 questões fechadas com o objetivo de levantar informações relativas a sexo, idade, estado civil, número de filhos, escolarização, faixa de renda e ocupação.
- b) IBACO – Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional/Versão Reduzida que consiste em um instrumento de autorrelato composto por 30 afirmativas. Cada afirmativa deve ser graduada em uma escala Likert que varia de 1 – “Não se aplica de modo nenhum” a 5 – “Aplica-se totalmente”. Esse instrumento avalia os fatores relativos a profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo, satisfação e bem estar dos empregados, integração externa, recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal.
- c) IPEEB – Inventário de Percepção de Estresse e de Estressores de Benzoni que consiste em um instrumento de autorrelato composto por 42 afirmativas referentes a estressores cotidianos. As 42 afirmativas estão divididas em 8 domínios, sendo estes: estressores financeiros; estressores do ambiente de trabalho; cognições e comportamentos estressores; estressores do ambiente familiar; estressores das condições de saúde; estressores das condições de relaxamento; estressores relativos à carga de trabalho e estressores dos relacionamentos sociais. As afirmativas são avaliadas em uma escala Likert que varia de 0 (zero) a 4 (quatro) de acordo com a intensidade e controlabilidade percebida do estressor.
- d) Escala Simples de Incivilidade no Trabalho (ESIT). que consiste em um instrumento composto por cinco subescalas de 5 itens cada uma, sendo que quatro avaliam a percepção de incivilidade recebida por parte dos supervisores, colegas, subordinados, e clientes e a quinta subescala, denominada "incivilidade instigada", busca medir a percepção de incivilidade instigada pelo próprio respondente contra outras pessoas no local de trabalho.
- e) Escala de Civilidade no Trabalho (ECT) que consiste em 8 afirmações que objetivam verificar a presença de respeito mútuo, aceitação de diversidade, cooperação, relações interpessoais de apoio, e resolução justa de conflitos, entre pessoas que trabalham em grupo, isso por meio de uma escala Likert de 5 pontos.

Posteriormente será desenvolvida, na empresa que você dirige, uma campanha de endomarketing, voltada para o gerenciamento e controle do estresse. Essa campanha será desenvolvida por meio dos veículos internos de comunicação, e-mail marketing, intranet, *wallpapers* em telas de computador e cartazes no formato A4 colados em mural de recados.

Durante a campanha será realizado um monitoramento através da aplicação da consulta semanal, através de questionário digital de Percepção Individual de Ambiente, para os funcionários, composto por 10 questões

relativas à sua percepção do relacionamento interpessoal no trabalho, à sua disposição para o trabalho, sua disposição física e mental e sua percepção de motivação para o trabalho. Esse questionário será entregue pela manhã através de programação via intranet da empresa e, no ato da realização do seu *login* na rede interna de trabalho, você terá que respondê-lo, como protocolo obrigatório de conexão.

Ao final do trabalho de pesquisa, caso venha a desejar, poderemos dar-lhe um retorno dos resultados globais da pesquisa.

O nome de sua empresa não será utilizado em qualquer fase da pesquisa, o que garante o anonimato da mesma e a divulgação dos resultados será feita de forma a não identificá-la.

Não será cobrado nada e não haverá gastos decorrentes de sua participação. Se houver algum dano decorrente da pesquisa, o participante será indenizado nos termos da Lei.

Considerando que toda pesquisa oferece algum tipo de risco, nesta pesquisa o risco pode ser avaliado como: **MÉDIO** e esse risco pode ser explicado como desconfortos emocionais por abordar alguns aspectos relativos à sua saúde, vida pessoal e profissional. Caso perceba que necessite conversar sobre o que está sentindo, durante o trabalho de pesquisa, durante todas as etapas desse trabalho, o orientador desse projeto, Prof. Dr. Paulo Eduardo Benzoni, que é Psicólogo (CRP 06/45478-3) estará presente e disponível para conversar de modo reservado, assim, basta você solicitar ao pesquisador principal, que ele lhe colocará em contato direto com o mesmo. Caso necessite de um acompanhamento profissional mais detalhado, poderemos lhe encaminhar para os serviços de atendimentos psicológicos disponíveis.

São esperados os seguintes benefícios para os trabalhadores de sua empresa, decorrente da sua participação nesta pesquisa: melhorias na forma de enfrentar o estresse, o que poderá auxiliá-los para desenvolver estratégias mais adequadas no futuro. Para a comunidade o benefício será a oferta de um serviço gratuito para melhoria na saúde mental, bem como a possibilidade de cada participante ser um agente multiplicador da promoção de saúde mental em suas comunidades. Com os resultados esperados no projeto, o benefício para a sociedade será o de possibilitar a promoção de qualidade digna de vida, a partir do respeito aos direitos civis, sociais, culturais e a um meio ambiente ecologicamente equilibrado.

Caso tenha interesse você pode pedir o envio por e-mail do resultado da sua participação.

Gostaríamos de deixar claro que sua participação é voluntária e que poderá recusar-se a participar ou retirar o seu consentimento, ou ainda descontinuar sua participação se assim o preferir, sem penalização alguma ou sem prejuízo ao seu cuidado. Caso queira retirar o seu consentimento entre em contato com o pesquisador responsável **Cristiano Sanches Alves**, pelo e-mail cristianobuitoni@gmail.com com cópia para o CEP-UNIP pelo e-mail cep@unip.br. Os seus dados serão retirados caso seja possível identificá-los no banco de dados.

Desde já, agradecemos sua atenção e participação e colocamo-nos à disposição para maiores informações.

Esse termo terá suas páginas rubricadas pelo pesquisador principal e será assinado em duas vias, das quais uma ficará com o participante e a outra com o pesquisador principal. **Cristiano Sanches Alves** na Universidade Paulista – Campus Ribeirão Preto, na Av. Carlos Consoni 10, Jd. Canadá, Ribeirão Preto SP, Telefone 3602 6737

Eu _____ (nome do representante legal e número de documento de identidade), neste ato representando a _____ (razão social da empresa participante)

CNPJ: _____ (número do CNPJ)

confirmando que **Cristiano Sanches Alves** explicou-me os objetivos desta pesquisa, bem como, a forma de participação. As alternativas para minha participação também foram discutidas. Eu li e compreendi este Termo de Consentimento, portanto, eu concordo em dar meu consentimento para participar como voluntário desta pesquisa.

Local e data: _____, de de 20 ____.

(Assinatura do representante legal)

Eu, _____
(nome do membro da equipe que apresentar o TCLE)

obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido do participante da pesquisa ou representante legal para a participação na pesquisa.

(Assinatura do membro da equipe que apresentar o TCLE)

Cristiano Sanches Alves
Pesquisador Principal

Apêndice B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Caro Participante:

Gostaríamos de convidá-lo a participar como voluntário da pesquisa intitulada O ENDOMARKETING COMO MEIO DE GERENCIAMENTO DO ESTRESSE E DESENVOLVIMENTO DA SAÚDE MENTAL NO TRABALHO que se refere a um projeto de pesquisa do(s) participante(s) Cristiano Sanches Alves que pertence(m) ao Curso de **Mestrado Profissional em Práticas Institucionais em Saúde Mental** da **Universidade Paulista - UNIP**.

O(s) objetivo(s) deste estudo são desenvolver e manualizar um modelo de intervenção organizacional, fundamentado no endomarketing e na psicologia cognitivo-comportamental, com foco na mudança cultural, civilidade no trabalho, estresse ocupacional e saúde mental no trabalho. contribuições atuais ou potenciais aos participantes melhorias na sua forma de enfrentar o estresse, o que poderá auxiliá-lo para desenvolver estratégias mais adequadas no futuro. Para a comunidade o benefício será a oferta de um serviço gratuito para melhoria na saúde mental, bem como a possibilidade de cada participante ser um agente multiplicador da promoção de saúde mental em suas comunidades. Com os resultados esperados no projeto, o benefício para a sociedade será o de possibilitar a promoção de qualidade digna de vida, a partir do respeito aos direitos civis, sociais, culturais e a um meio ambiente ecologicamente equilibrado.

Sua forma de participação consiste em responder a cinco questionários impressos, por duas vezes em um período de seis meses, no início e no final da pesquisa. Esses questionários compreendem:

- a) Questionário de caracterização sociodemográfica que compreende um conjunto de 20 questões fechadas com o objetivo de levantar informações relativas a sexo, idade, estado civil, número de filhos, escolarização, faixa de renda e ocupação.
- b) IBACO – Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional/Versão Reduzida que consiste em um instrumento de autorrelato composto por 30 afirmativas. Cada afirmativa deve ser graduada em uma escala Likert que varia de 1 – “Não se aplica de modo nenhum” a 5 – “Aplica-se totalmente”. Esse instrumento avalia os fatores relativos a profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo, satisfação e bem estar dos empregados, integração externa, recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal.
- c) IPEEB – Inventário de Percepção de Estresse e de Estressores de Benzoni que consiste em um instrumento de autorrelato composto por 42 afirmativas referentes a estressores cotidianos. As 42 afirmativas estão divididas em 8 domínios, sendo estes: estressores financeiros; estressores do ambiente de trabalho; cognições e comportamentos estressores; estressores do ambiente familiar; estressores das condições de saúde; estressores das condições de relaxamento; estressores relativos à carga de trabalho e estressores dos relacionamentos sociais. As afirmativas são avaliadas em uma escala Likert que varia de 0 (zero) a 4 (quatro) de acordo com a intensidade e controlabilidade percebida do estressor.
- d) Escala Simples de Incivilidade no Trabalho (ESIT). que consiste em um instrumento composto por cinco subescalas de 5 itens cada uma, sendo que quatro avaliam a percepção de incivilidade recebida por parte dos supervisores, colegas, subordinados, e clientes e a quinta subescala, denominada "incivilidade instigada", busca medir a percepção de incivilidade instigada pelo próprio respondente contra outras pessoas no local de trabalho.
- e) Escala de Civilidade no Trabalho (ECT) que consiste em 8 afirmações que objetivam verificar a presença de respeito mútuo, aceitação de diversidade, cooperação, relações interpessoais de apoio, e resolução justa de conflitos, entre pessoas que trabalham em grupo, isso por meio de uma escala Likert de 5 pontos.

Posteriormente será desenvolvida, na empresa que você trabalha, uma campanha de endomarketing, voltada para o gerenciamento e controle do estresse. Essa campanha será desenvolvida por meio dos veículos internos de comunicação, e-mail marketing, intranet, *wallpapers* em telas de computador e cartazes no formato A4 colados em mural de recados.

Durante a campanha será realizado um monitoramento através da aplicação da consulta semanal, através de questionário digital de Percepção Individual de Ambiente, para os funcionários, composto por 10 questões relativas à sua percepção do relacionamento interpessoal no trabalho, à sua disposição para o trabalho, sua disposição física e mental e sua percepção de motivação para o trabalho. Esse questionário será entregue pela manhã através de programação via intranet da empresa e, no ato da realização do seu *login* na rede interna de trabalho, você terá que responde-lo, como protocolo obrigatório de conexão.

Ao final do trabalho de pesquisa, caso venha a desejar, poderemos dar-lhe um retorno dos resultados globais da pesquisa.

Seu nome não será utilizado em qualquer fase da pesquisa, o que garante seu anonimato e a divulgação dos resultados será feita de forma a não identificar os voluntários.

Não será cobrado nada e não haverá gastos decorrentes de sua participação. Se houver algum dano decorrente da pesquisa, o participante será indenizado nos termos da Lei.

Considerando que toda pesquisa oferece algum tipo de risco, nesta pesquisa o risco pode ser avaliado como: **MÉDIO** e esse risco pode ser explicado como desconfortos emocionais por abordar alguns aspectos relativos à sua saúde, vida pessoal e profissional. Caso perceba que necessite conversar sobre o que está sentindo, durante o trabalho de pesquisa, durante todas as etapas desse trabalho, o orientador desse projeto, Prof. Dr. Paulo Eduardo Benzoni, que é Psicólogo (CRP 06/45478-3) estará presente e disponível para conversar de modo reservado, assim, basta você solicitar ao pesquisador principal, que ele lhe colocará em contato direto com o mesmo. Caso necessite de um acompanhamento profissional mais detalhado, poderemos lhe encaminhar para os serviços de atendimentos psicológicos disponíveis.

São esperados os seguintes benefícios para você, decorrente da sua participação nesta pesquisa: melhorias na sua forma de enfrentar o estresse, o que poderá auxiliá-lo para desenvolver estratégias mais adequadas no futuro. Para a comunidade o benefício será a oferta de um serviço gratuito para melhoria na saúde mental, bem como a possibilidade de cada participante ser um agente multiplicador da promoção de saúde mental em suas comunidades. Com os resultados esperados no projeto, o benefício para a sociedade será o de possibilitar a promoção de qualidade digna de vida, a partir do respeito aos direitos civis, sociais, culturais e a um meio ambiente ecologicamente equilibrado.

Caso tenha interesse você pode pedir o envio por e-mail do resultado da sua participação.

Gostaríamos de deixar claro que sua participação é voluntária e que poderá recusar-se a participar ou retirar o seu consentimento, ou ainda descontinuar sua participação se assim o preferir, sem penalização alguma ou sem prejuízo ao seu cuidado. Caso queira retirar o seu consentimento entre em contato com o pesquisador responsável **Cristiano Sanches Alves**, pelo e-mail **cristianobuitoni@gmail.com** com cópia para o CEP-UNIP pelo e-mail **cep@unip.br**. Os seus dados serão retirados caso seja possível identificá-los no banco de dados.

Desde já, agradecemos sua atenção e participação e colocamo-nos à disposição para maiores informações.

Esse termo terá suas páginas rubricadas pelo pesquisador principal e será assinado em duas vias, das quais uma ficará com o participante e a outra com o pesquisador principal. **Cristiano Sanches Alves** na Universidade Paulista – Campus Ribeirão Preto, na Av. Carlos Consoni 10, Jd. Canadá, Ribeirão Preto SP, Telefone 3602 6737

Eu _____ (nome do participante e número de documento de identidade) confirmo que **Cristiano Sanches Alves** explicou-me os objetivos desta pesquisa, bem como, a forma de participação. As alternativas para minha participação também foram discutidas. Eu li e compreendi este Termo de Consentimento, portanto, eu concordo em dar meu consentimento para participar como voluntário desta pesquisa.

Local e data: _____, _____ de _____ de 20 ____.

(Assinatura do participante da pesquisa)

Eu, _____
(nome do membro da equipe que apresentar o TCLE)

obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido do participante da pesquisa ou representante legal para a participação na pesquisa.

(Assinatura do membro da equipe que apresentar o TCLE)

Cristiano Sanches Alves
Pesquisador Principal