

## A PERCEPÇÃO DA LIDERANÇA SOBRE A PRODUTIVIDADE NO TRABALHO HÍBRIDO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR BANCÁRIO

*Luciane Pereira Viana<sup>1</sup>*

*Ricardo Éfren Chitó<sup>2</sup>*

*Deise Hoffmeister<sup>3</sup>*

**Resumo:** A partir do início de 2020 ocorreram mudanças no cenário corporativo em virtude da pandemia COVID19. O objetivo deste estudo é comparar a percepção dos gestores comerciais e técnicos do setor bancário quanto à produtividade no trabalho híbrido. Foi elaborado através de uma pesquisa quantitativa e descritiva, com levantamento Survey e aplicação de questionário de forma on-line em novembro de 2021. Foram pesquisados 51 líderes comerciais e técnicos. Observa-se diferenças entre as percepções dos líderes comerciais e líderes técnicos, por exemplo, os líderes comerciais indicam que o contato pessoal é o aspecto mais importante para a produtividade, enquanto os líderes técnicos apontam aspectos ligados a qualidade de vida e conforto como primordiais.

**Palavras-chave:** Endomarketing; Comunicação Interna; Liderança Colaborativa; Trabalho Híbrido.

### LEADERSHIP PERCEPTION ON PRODUCTIVITY IN HYBRID WORK: A CASE STUDY IN THE BANKING SECTOR

**Abstract:** From the beginning of 2020, changes occurred in the corporate scenario due to the COVID19 pandemic. The objective of this study is to compare the perception of commercial and technical managers in the banking sector regarding productivity in hybrid work. The study was prepared through a quantitative and descriptive research, with a Survey survey and application of an online questionnaire in November 2021. 51 commercial and technical leaders were surveyed. There are differences between the perceptions of commercial leaders and technical leaders, for example, commercial leaders indicate that personal contact is the most important aspect for productivity, while technical leaders point to aspects related to quality of life and comfort as paramount.

**Keywords:** Endomarketing; Internal Communication; Collaborative Leadership; Hybrid Work.

C  
I  
P  
P  
U  
S

(ISSN2238-9032)

1 Doutora em Diversidade Cultural e Inclusão Social na Universidade Feevale. Mestre em Processos e Manifestações Culturais. Bacharel em Administração de Empresas. Professora na Faculdade IENH. E-mail: [viana.luciane.lu@gmail.com](mailto:viana.luciane.lu@gmail.com)

2 Especialista em Gestão de Pessoas e Liderança Colaborativa na Faculdade IENH. Bacharel em Administração.

3 Especialista em Gestão de Pessoas e Liderança Colaborativa na Faculdade IENH. Bacharel em Economia

## INTRODUÇÃO

A partir do início de 2020, ano que iniciou a pandemia do Coronavírus, ocorreram grandes mudanças no cenário corporativo. As empresas precisaram adequar, com rapidez, às novas condições de trabalho. A jornada fora do escritório, que antes era praticada por poucos, tornou-se uma realidade para a maioria dos trabalhadores.

Dentro deste cenário, o papel do líder é cada vez mais relevante, pois, o líder comprometido com valores coletivos, aberto a novos conhecimentos está mais preparado para enfrentar os novos desafios. De acordo com Almeida e Avanzi (2019), a liderança é baseada no autoconhecimento, na atitude e na capacidade do desenvolvimento de competências próprias e dos liderados.

Assim, definiu-se como objetivo comparar a percepção dos gestores comerciais e técnicos do setor bancário quanto à produtividade no trabalho híbrido. Tem como questão de pesquisa: Quais são as diferenças entre a percepção do líder comercial e técnico quanto ao trabalho híbrido? Nesta pesquisa foi utilizada a metodologia quantitativa, descritiva e Survey, com questionário aplicado a 51 líderes comerciais e técnicos do setor bancário no mês de novembro de 2021.

Os principais autores do referencial teórico foram Brum (2010, 2020), Kofman (2018), Almeida e Avanzi (2019), Souza (2020), Binyamin (2021) e Pujol (2021), entre outros. Este artigo está dividido em cinco tópicos, o primeiro é esta introdução, o segundo o referencial teórico, o terceiro a metodologia, o quarto apresenta os resultados e o quinto capítulo traz a conclusão.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico descreve sobre a liderança colaborativa dentro das organizações, os pilares do endomarketing: comunicação, clima e motivação e, por fim, aborda o trabalho híbrido.

### Liderança e Liderança Colaborativa

Sobre liderança, Brum (2010) afirma que deve ser o principal canal de comunicação da empresa com o seu público interno. Um líder que investe em uma comunicação interna eficiente faz a diferença no resultado final e na vida dos integrantes da equipe. Kofman (2018) define liderança como o processo que busca o comprometimento do colaborador a cumprir uma missão, em sintonia com os valores do grupo. O compromisso dos colaboradores, quando extraído por meio de prêmios e punições, não traz um resultado sustentável e recorrente como o conquistado através de uma liderança positiva e motivadora. Aspecto que fica, a cada dia que passa, mais importante para o resultado das organizações.

Já Almeida e Avanzi (2019) afirmam que a liderança é baseada no autoconhecimento, na atitude e na capacidade do desenvolvimento de competências próprias e dos liderados. O líder precisa, além de conhecer seus liderados, estar aberto a novos conhecimentos. Brum (2010) completa que os líderes devem ser capazes de promover o direcionamento da informação, ter uma visão empresarial ao repassá-la e fazer com que ela sirva de fator de motivação para o público interno. Somente uma liderança que promove a motivação está apta ao sucesso.

Os antigos líderes, que omitem informações, colocam seu ponto de vista antes do olhar coletivo, perdem espaço a cada dia que passa. A autora Brum (2020) também menciona que algumas empresas estão

em um momento que dominam técnicas e estratégias de comunicação interna, mas sofrem com o fato de não terem preparado suas lideranças para participarem desse processo de maneira colaborativa.

Para Oxford (2016) a liderança colaborativa é baseada na crença de que todos juntos podem ser mais inteligentes, criativos e competentes do que qualquer um sozinho, especialmente quando se trata na resolução de problemas. O sucesso da liderança colaborativa depende da criação de um ambiente de confiança, respeito mútuo e aspirações compartilhadas em que todos possam contribuir de forma plena e aberta para alcançar os objetivos coletivos. Os líderes devem focar nos resultados e nos relacionamentos.

Kofman (2018, p. 37) menciona que os grandes líderes perguntam a si mesmos: “Como inspirar meu time a trabalhar em sincronia?”. A pandemia trouxe grandes ensinamentos, mas também, reforçou conceitos já consolidados, assim, em cenário de contratos restritos, o líder inspirador torna-se cada vez mais importante. Segundo Oxford (2016) liderar colaborativamente é liderar com um propósito compartilhado e metas coletivas, pois inspira e sustenta uma participação de alta qualidade. As pessoas se esforçarão para alcançar objetivos que realmente importam. Para Oxford (2016) desenvolver líderes com caráter e competências colaborativas é uma prioridade cada vez mais importante. As organizações buscam liberar a inteligência coletiva de todas as partes interessadas no crescimento de negócios sustentáveis.

## Endomarketing

Segundo Brum (2010), fazer endomarketing é oferecer ao colaborador educação, atenção e carinho, tornando-o mais informado e preparado para atingir seus objetivos. “Pessoas felizes produzem mais e melhor. Essa é a essência do endomarketing” (BRUM, 2010, p. 16). A autora comenta que o bem-estar do funcionário está diretamente ligado ao resultado final, criando um ciclo de produtividade e satisfação. Neste mesmo contexto, Souza (2020) afirma que o endomarketing melhora a gestão de informações dentro das organizações. Este fato reduz conflitos e torna o clima organizacional mais positivo, tornando as equipes mais engajadas e comprometidas com os resultados.

Brum (2020) descreve que o objetivo do endomarketing é criar uma consciência empresarial dentro de um clima organizacional positivo. O propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado. Os colaboradores que “vestem a camisa”, tornam-se promotores de experiências positivas. Há muitas definições para endomarketing, porém todas estão alinhadas com a importância de se trabalhar o ambiente interno para que se reflita no relacionamento com o cliente. “Endomarketing é, portanto, uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas empresas que buscam não apenas sucesso em termos de mercado, mas a perenização” (BRUM, 2010, p. 20).

De acordo com Almeida e Avanzi (2019), a comunicação é um pilar importante nas ações e atitudes de endomarketing dentro das organizações. Para Brum (2010, p. 39) “em qualquer empresa, independente de porte ou segmento de atuação, a comunicação é algo essencial”. Conforme Pio (2017), não é suficiente apenas informar, o importante é comunicar. Além de reproduzir informações, as organizações devem conduzir políticas de comunicação interna que sejam capazes de equilibrar os interesses dos participantes, mantendo uma relação positiva e que ambos saiam fortalecidos.

Souza (2020) reforça que todos os investimentos feitos em comunicação interna trarão benefícios para a organização. A comunicação interna agiliza o processo comunicativo e aumenta a integração dentro da organização. O público interno é um agente multiplicador e acaba tornando-se um porta-voz

da organização. Avanzi (2020) descreve que com todas estas mudanças provocadas pela pandemia do Coronavírus, as relações humanas foram muito afetadas. Mas o momento traz uma ótima oportunidade para que a área de comunicação interna aperfeiçoe os meios digitais. A comunicação interna assumirá um papel muito importante para aproximar os funcionários que trabalham na forma híbrida.

Avanzi (2020, p. 48) completa que “o desafio para a área de comunicação é, mesmo com o aumento do distanciamento, estreitar os relacionamentos entre os mais diversos departamentos da empresa”. As organizações que buscarem a adequação da comunicação interna se beneficiarão com crescimento e resultados positivos. Crivelaro e Bolina (2020) ressaltam que a comunicação organizacional tem a função de facilitar trocas e a difusão de ideias para que se atinjam objetivos e metas. Está presente na divulgação da missão e dos valores da empresa, na melhoria do clima organizacional e na integração entre os departamentos.

Sobre o clima organizacional, pilar importante dentro do endomarketing, Brum (2020) menciona que a forma como as pessoas são tratadas pela organização influencia no grau de felicidade e conseqüentemente no clima organizacional. O clima reflete o momento da equipe e seu cuidado espelha resultados sustentáveis de longo prazo. De acordo com Almeida e Avanzi (2019), a globalização, a concorrência predatória e as crises econômicas e sociais têm atuado, de forma negativa, sobre a implantação de um clima organizacional adequado. Isso resulta na necessidade de rever processos e trabalhar o nível de comunicação da empresa, a fim de otimizar os recursos e obter resultados mais positivos.

Conforme Almeida e Avanzi (2019, p. 46): “a produtividade pode ser um reflexo – uma consequência – da satisfação, da realização pessoal e do reconhecimento. Porém, qualquer recompensa inserida em um contexto desmotivador é apenas um paliativo para aliviar momentaneamente uma dor crônica”. Dessa forma, a motivação (outro pilar do endomarketing), que é fundamental para o clima organizacional das corporações, também não se mantém. Brum (2010) afirma que a motivação é decorrente de forças interiores, isso significa que, para motivar uma pessoa é preciso conseguir acionar a sua mente e o seu coração.

Para Pio (2017, p. 21)

a comunicação negligente, falha, de má qualidade, também obscurece as competências de uma organização; deprecia a motivação de seus colaboradores; produz ineficácia e gera crises causadas pela falta de comprometimento e aderência dos colaboradores a seus movimentos estratégicos. Quando passa a enfrentar crises, vai caminhar mais depressa em direção ao abismo, porque a comunicação de qualidade é dos poucos instrumentos que podem levá-la à superação.

Somente com políticas de comunicação adequadas e um clima favorável que as empresas conseguirão resultados consistentes. Neste contexto, Almeida e Avanzi (2019) ressaltam que a motivação faz parte do DNA da cultura organizacional e é vital para o sucesso da imagem das organizações. A motivação não é somente um estado de espírito, é também um elemento de transformação. Durante a pandemia observou-se que empresas do mesmo segmento reagiram de formas opostas com relação aos novos desafios. Gestores motivados criam alternativas e assim abrem-se novas portas.

Na visão de Souza (2020) a motivação é o carro chefe para o alinhamento e o comprometimento dos colaboradores. Colaboradores motivados estão alinhados com a visão e os valores. O Endomarketing é o caminho para que este sucesso aconteça em um processo que envolve troca de informações com o público interno. A cultura organizacional também é um pilar importante do endomarketing. Marchiori (2008) define que cultura se refere à posição dos membros da organização quanto a compartilharem os sistemas,

valores e crenças, transmitindo-os para os novos membros em virtude dos significados estabelecidos. O autor completa:

cultura organizacional é o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade. Ela é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvida, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas (MARCHIORI, 2008, p. 70).

Para Souza (2020), uma organização na qual sua cultura não priorize as informações e a forma como ela é divulgada tem alta probabilidade de aumento nos conflitos pessoais e queda na produtividade. Somente com uma política de comunicação adequada e um clima de valorização dos colaboradores que se estabelece uma cultura voltada ao bem-estar do colaborador e, desta forma, produzindo resultados de forma recorrente.

Brum (2010) conclui que o endomarketing cresceu muito e pode-se chamar assim todo e qualquer esforço da empresa no sentido de estabelecer, com os seus empregados, um relacionamento produtivo, saudável e duradouro. E dentro deste contexto a comunicação, o clima, a motivação e a cultura dão a direção para resultados sustentáveis, com colaboradores felizes em um cenário positivo para os melhores resultados.

## Trabalho híbrido

Conforme Binyamin (2021) e Quintão (2021), o período de pandemia fez com que o trabalho remoto prevalecesse e, atualmente, algumas organizações estão optando pela combinação entre o *home office* e a volta aos escritórios. Algumas empresas estão adotando o modelo híbrido de trabalho, alternando dias nos escritórios e outros em casa. A proporção vai variar conforme o setor e a cultura de cada uma. Nota-se que o trabalho híbrido está atingindo segmentos nunca pensados. A relação entre o trabalho e a presença física nas empresas passa por grande transformação.

Para Quintão (2021, p. 2) “a possibilidade de trabalhar pelo menos parcialmente em casa tende a afetar a tomada de decisão de parte dos profissionais em relação à escolha ou mudança de emprego”. Para Pujol (2021), não faz mais sentido obrigar o colaborador a acordar cedo, vestir-se, abrir mão do almoço em família e se deslocar por quilômetros para trabalhar em um escritório. Após conhecer o prazer de almoçar com a família, acompanhar a rotina dos filhos, o colaborador se mostra “avesso” a perda desses benefícios.

Ao anunciar a forma de trabalho, sendo presencial, remoto ou híbrido o líder deve tomar alguns cuidados, conforme Mantovani (2021), ao estruturar um modelo de trabalho na organização, o líder deve estar preparado para receber questionamentos dos colaboradores sobre o propósito do modelo escolhido. Simples respostas não contribuirão para o engajamento do colaborador que conhece o valor emocional das novidades do trabalho remoto. Pujol (2021), nesta mesma linha, afirma que ouvir os colaboradores é, sem dúvida, a melhor forma de decidir o modelo de trabalho mais efetivo a ser utilizado.

O trabalho híbrido pode unir os melhores aspectos da troca pessoal que ocorre no escritório com a praticidade do trabalho em casa. Conforme Quintão (2021), o papel dos escritórios no modelo híbrido tornou-se uma discussão fundamental neste momento em que alguns trabalhadores voltam ao trabalho presencial. Agora, o escritório necessita de ambientes rotativos ao invés das antigas estações de trabalho com o computador fixo. Para Campos (2021), os escritórios, depois da pandemia, tendem a ficar menores, ter mais espaços colaborativos e parecerem mais informais. Várias possibilidades estão sendo testadas.

Contudo, a grande transformação não será no formato ou no ambiente, o que vai mudar é o *status*

de quem estiver nele. Neste ponto também o tipo de negócio, juntamente com a carga operacional nele contido, serão determinantes para o desenho definido. Mas também há medos referentes ao modelo híbrido de trabalho, Binyamin (2021) afirma que os colaboradores estão preocupados com os impactos da falta de convivência diária com seus colegas e lideranças. A ausência de contato atrapalha o crescimento profissional? Esta é uma indagação crescente.

Mantovani (2021) menciona que não basta simplesmente migrar a equipe do presencial para o trabalho remoto ou híbrido. É preciso garantir a maturidade para trabalhar à distância. Somente uma equipe treinada e com uma liderança ativa conseguirá obter o melhor do trabalho híbrido. Pujol (2021) afirma que o objetivo é que o ambiente contribua com o bem-estar e a saúde mental dos profissionais. O aumento da autonomia dos funcionários também é fator decisivo na produtividade.

De acordo com Binyamin (2021), é preciso apoiar ações para o bem-estar da equipe por meio de recursos que viabilizem sua saúde mental e as oportunidades para seu desenvolvimento pessoal. Guimarães (2021) menciona que o excesso de reuniões surgiu como uma alternativa à impossibilidade do controle direto por parte das chefias. As reuniões passaram a ser uma forma de atuação das chefias. “Quem não tem um objetivo claramente definido vai desperdiçar tempo e vai ficar sobrecarregado. Ser produtivo é fazer certo as coisas certas” (GUIMARÃES, 2021, p. 2).

Enfim, neste cenário de grandes mudanças, Mantovani (2021) consolida que as pessoas são os bens mais valiosos das organizações. As empresas e seus líderes devem prover estratégias que contribuam para a construção de uma força de trabalho mais resiliente, flexível e ágil.

## METODOLOGIA

Esta pesquisa foi desenvolvida através do método de pesquisa quantitativo, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa quantitativa significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. O nível da pesquisa é descritivo, alinhado com objetivo de descrever a percepção dos gestores quanto à produtividade no trabalho híbrido. Como estratégia de pesquisa usou-se o levantamento Survey. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), esse tipo de pesquisa ocorre quando acontece o questionamento direto das pessoas cujo comportamento busca-se conhecer através de algum tipo de questionário.

A técnica de coleta de dados utilizada foi o questionário, desenvolvido na ferramenta Google Formulários. O questionário contém sete perguntas, sendo quatro perguntas fechadas e três perguntas abertas. Para planejar as perguntas foram utilizados os conceitos dos autores Pujol (2021), Binyamin (2021), Quintão (2021), Mantovani (2021) e Campos (2021). Primeiramente, aplicou-se um pré-teste para duas pessoas, foi preciso um ajuste na descrição de uma pergunta para garantia da compreensão.

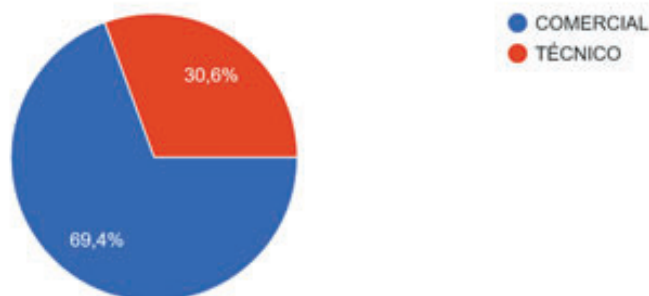
Após, o questionário foi compartilhado pelos autores aos seus seguidores das redes sociais LinkedIn, Facebook e Instagram, que trabalham na área bancária. Logo, tratou-se de uma amostra não probabilística por conveniência. Obteve-se 51 respostas. No próximo tópico estão os resultados expressos através de gráficos e nuvens de palavras, as inferências e análises com base no referencial teórico.

## RESULTADOS

A primeira pergunta do questionário tinha como objetivo identificar o perfil dos gestores, sendo

divididos em dois grupos: gestor comercial e gestor técnico. Conforme gráfico 1, constatou-se que 69,4% dos respondentes são gestores comerciais e 30,6% dos respondentes são gestores técnicos.

**Gráfico 1 – Respostas da pergunta 1 – Você é gestor?**



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Na segunda pergunta buscou-se identificar o modelo de trabalho utilizado pelos gestores. Constatou-se que 35,3% dos respondentes atuam no modelo de trabalho presencial, 33,3% atuam no modelo híbrido e 31,4% atuam no modelo remoto. No gráfico 2 tem-se a divisão pelo perfil dos respondentes.

**Gráfico 2 – Respostas da pergunta 2 – Qual o modelo de trabalho utilizado na organização que atua hoje?**



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A pergunta seguinte avaliou os pontos positivos do modelo de trabalho híbrido para os líderes entrevistados. Com o objetivo de comparar a percepção dos líderes referente à produtividade no trabalho híbrido, os resultados dos líderes comerciais foram segregados dos líderes técnicos. Na figura 1 foram expostos, através da ferramenta nuvem de palavras, os termos positivos mencionados pelos líderes comerciais.

Figura 1 – Nuvem de palavras com as respostas da pergunta 3 – líder comercial.



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Os líderes comerciais, ao serem questionados sobre os pontos positivos do modelo híbrido, informaram que o contato pessoal é o aspecto mais positivo. Aspectos ligados a redução de tempo no trânsito, maior nível de conforto e a redução dos custos também foram relevantes nos resultados. As respostas estão alinhadas com conceitos de Quintão (2021), que menciona que as empresas estão adotando um modelo híbrido de trabalho, alternando dias nos escritórios e outros em casa. Desta forma, o colaborador tem o benefício do contato pessoal para maximizar a força comercial e as comodidades de ficar em casa para tarefas operacionais, desta forma com menor tempo no trânsito e menos custos gerais.

Na figura 2 foram expostos os termos positivos mencionados pelos líderes técnicos. Os líderes técnicos informaram que a qualidade de vida é o aspecto mais importante, maior nível de concentração, mais tempo com a família e maior conforto também foram relevantes no resultado. As respostas relacionam-se com os conceitos de Binyamin (2021) e Pujol (2021), ou seja, não é adequado obrigar o colaborador a acordar cedo, vestir-se, abrir mão do almoço em família e se deslocar por quilômetros para trabalhar em um escritório. No *home office*, o gestor técnico ganha qualidade de vida, redução de custos e ainda garante um ambiente propício ao foco e concentração.



Figura 2 – Nuvem de palavras com as respostas da pergunta 3 – líder técnico.



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A pergunta seguinte avaliou os pontos negativos do modelo de trabalho híbrido para os líderes entrevistados. Também os resultados dos líderes comerciais foram segregados dos técnicos. Na figura 3, foram expostos, através da ferramenta nuvem de palavras, os termos negativos mencionados pelos líderes comerciais.

Figura 3 – Nuvem de palavras com as respostas da pergunta 4 – líder comercial.



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Os líderes comerciais, ao serem questionados sobre os pontos negativos do modelo híbrido, informaram que a falta de proximidade, ausência de interação com os clientes e com a equipe são os aspectos com maior relevância. Verifica-se que os gestores comerciais valorizam muito a proximidade com colegas de trabalho e clientes. A redução destes aspectos é percebida como negativa para a liderança comercial.

As respostas vão de encontro com Binyamin (2021) e Campos (2021), que afirmam que os colaboradores estão preocupados com os impactos da falta de convivência diária com seus colegas e superiores em suas responsabilidades diárias. O trabalho *home office* é muito bom para tarefas que exigem foco e concentração, porém para as áreas comerciais, a proximidade é um diferencial no sucesso da abordagem.

Na figura 4, segue a ilustração com os termos negativos mencionados pelos líderes técnicos.

Figura 4 – Nuvem de palavras com as respostas da pergunta 4 – líder técnico.



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Os líderes técnicos informaram que a inflexibilidade e a dispersão são os pontos de maior relevância, a carga horária e a falta de organização também foram citadas de forma secundária. O gestor técnico está em busca de concentração e foco, aspectos muito importantes para desenvolver suas rotinas diárias; diferentemente dos gestores comerciais, que precisam de proximidade, primordialmente. Nesta linha de pensamento, Mantovani (2021) e Pujol (2021) mencionam que é preciso garantir a maturidade para trabalhar à distância. No trabalho *híbrido*, uma equipe disciplinada consegue obter altos níveis de foco e concentração, ideais para tarefas técnicas e operacionais. O aumento da autonomia dos funcionários também é fator decisivo na produtividade.

A pergunta seguinte avaliou como os líderes trabalham a motivação junto a suas equipes. Alinhado com o objetivo de comparar a percepção dos líderes referente a produtividade no trabalho híbrido, os resultados dos líderes comerciais foram segregados dos técnicos. Na figura 5 estão expostos, através da ferramenta nuvem de palavras, os termos citados pelos líderes comerciais.

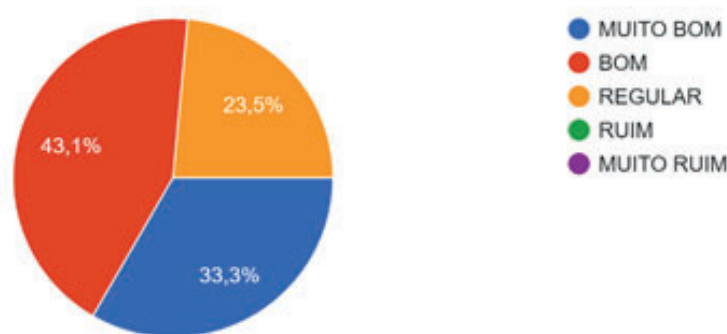


Os líderes técnicos informaram que os aspectos mais relevantes percebidos são a flexibilidade da jornada de trabalho e dos processos operacionais, autonomia nas decisões, benefícios que gerem qualidade de vida e transparência na comunicação interna. As respostas estão alinhadas com conceitos de Quintão (2021), o colaborador quer a flexibilidade de trabalhar em *home office* quando achar importante, porém quando não estiver no escritório necessita de uma comunicação interna adequada, para se sentir inserido plenamente na organização.

Para Pio (2017) e Souza (2020), não é suficiente apenas informar, o importante é comunicar. Além de reproduzir informações, as organizações devem conduzir políticas de comunicação interna que sejam capazes de equilibrar os interesses dos participantes, mantendo uma relação positiva e que ambos saiam fortalecidos. A comunicação interna aumenta a integração dentro da organização.

A pergunta seguinte do questionário busca medir a percepção da comunicação interna na organização onde os líderes trabalham hoje. Constatou-se que 43,1% dos entrevistados responderam que percebem a comunicação interna como “bom”, 33,3% “muito bom” e 23,5% “regular” (gráfico 3).

Gráfico 3 – Respostas da pergunta 6 – Qual sua percepção da comunicação interna na organização que trabalha?



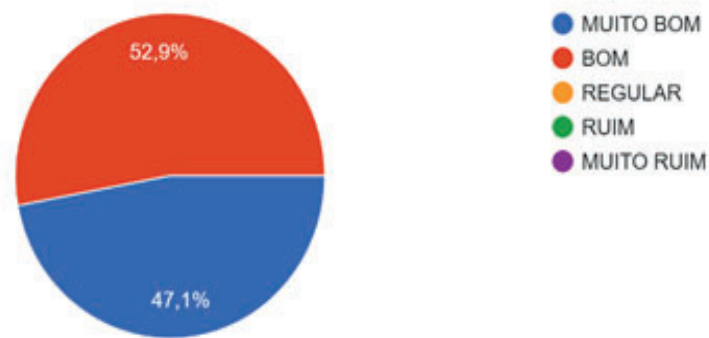
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Constata-se que 76,5% dos entrevistados percebem a comunicação interna como boa ou muito boa, dentro da organização em que trabalham. Estes dados refletem a rápida adequação do segmento bancário ao momento atual. Durante a pandemia, os bancos de varejo brasileiro optaram pelo trabalho remoto ou híbrido melhorando processos de comunicação internas digitais, movimento que já estava em implantação antes da pandemia.

As respostas então alinhadas pelos conceitos de Avanzi (2020) que afirma que as mudanças provocadas pela pandemia do Coronavírus trouxeram uma ótima oportunidade para que a área de comunicação interna aperfeiçoasse os meios digitais. As organizações que buscaram adequação na comunicação interna se beneficiaram com crescimento e resultados positivos.

Por fim, a última pergunta media a percepção dos líderes referente ao clima de trabalho. Constatou-se, conforme gráfico 4, que 52,9% dos entrevistados responderam que consideram o clima de trabalho “bom” e 47,1% “muito bom”.

**Gráfico 4** – Respostas da pergunta 7 – Como é o clima de trabalho em sua organização e junto a sua equipe?



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Verifica-se que todos os entrevistados percebem o clima de trabalho em sua organização como bom ou muito bom. Estes dados relacionam-se com as informações sobre a satisfação da comunicação interna abordada na pergunta anterior. Os entrevistados estão satisfeitos com a comunicação interna o que contribui muito no clima organizacional. Estes conceitos estão relacionados com Brum (2010) que menciona que a qualidade da comunicação interna está diretamente ligada ao clima organizacional. O clima reflete um bom endomarketing, cujas estratégias podem espelhar resultados sustentáveis de longo prazo.

## CONCLUSÃO

O papel do líder colaborativo, em um cenário de grandes mudanças, fica cada vez mais relevante. Um líder aberto a opiniões, aberto a novas tecnologias e em busca de evolução se torna um elemento de valor dentro das organizações. Conforme Brum (2010), ter uma estratégia de endomarketing é oferecer ao colaborador possibilidades para atingir seus objetivos. Com a pandemia do Coronavírus as lideranças precisaram melhorar a comunicação interna e criar novas formas de motivar a equipe, que agora mescla o trabalho remoto com as idas ao escritório.

Com as respostas obtidas com o grupo pesquisado de 51 líderes do setor bancário atingiu-se o objetivo de pesquisa, que era comparar a percepção dos gestores comerciais e técnicos quanto à produtividade no trabalho híbrido. Percebeu-se diferenças relevantes, por exemplo, verifica-se que a maior parte dos respondentes são gestores comerciais, constata-se que as lideranças comerciais estão mais abertas à interação, conexões e contatos. A maioria dos entrevistados trabalha parte do expediente fora do escritório, verificou-se que 64,7% dos entrevistados atuam no modelo remoto e híbrido, a minoria mantém o regime presencial de trabalho.

Percebe-se que, para os gestores comerciais, o contato pessoal é o aspecto mais positivo. Estar próximo do cliente e dos colaboradores é percebido como decisivo para o resultado. A falta de proximidade e interação é percebida como negativa para a liderança comercial. Já nos gestores técnicos, percebe-se que a qualidade de vida, a flexibilidade da jornada e o conforto do trabalho fora do escritório são os aspectos mais importantes.

Constata-se que a redução dos custos de transporte, a redução do tempo no trânsito e o conforto são aspectos importantes para ambos os tipos de gestores – comerciais e técnicos. Com relação à comunicação interna, conclui-se que as organizações dos pesquisados adequaram com rapidez os processos. O desafio

de comunicar-se fora do regime presencial foi atingido de forma positiva. Os entrevistados percebem a comunicação interna como boa ou muito boa, dentro da organização na qual trabalham. Verifica-se que todos os entrevistados avaliam o clima de trabalho como bom ou muito bom o que se sugere que as organizações atuam positivamente adequando o modelo de trabalho ao cenário atual.

Sugere-se como realização de novos estudos, a aplicação do mesmo questionário, ao mesmo público, após 12 meses. Desta forma buscar identificar a evolução da percepção dos líderes quanto à produtividade no trabalho híbrido e, assim, traçar um padrão de evolução. Por fim, conclui-se que o líder deve sempre estar atento às pessoas, que são o bem mais valioso das organizações. Para obter sucesso o líder deve atuar em busca de um ambiente de confiança e aspirações compartilhadas.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, E. M. de.; AVANZI, R. **Marketing motivacional**: Para Marketing, Campanhas de Incentivo e Ações de Comunicação. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2019.
- AVANZI, R. **Comunicação Interna em tempos de Coronavírus**: Guia completo com ideias para sua empresa se comunicar melhor com funcionários durante a crise. 2. ed. São Paulo: Editora Renato Avanzi – Widoox, 2020.
- BINYAMIN, O. **O Sucesso do trabalho híbrido no mundo pós-pandemia**. Publicado em: 30 de setembro 2021. Disponível em: <<https://www.revistahsm.com.br/post/o-sucesso-do-trabalho-hibrido-no-mundo-pos-pandemia/>>. Acesso em: 01 out. 2021.
- BRUM, A. de M. **Endomarketing de A a Z**: Como Alinhar o Pensamento das Pessoas à Estratégia da Empresa. 3. ed. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- BRUM, A. de M. **Endomarketing estratégico**: Da Atração à retenção. São Paulo: Integrare Editora, 2020.
- CAMPOS, S. **Quem optar pelo home office vai sair perdendo**. Disponível em: <<https://valor.globo.com/carreira/noticia/2021/10/25/quem-optar-pelo-home-office-vai-sair-perdendo.ghtml/>>. Acesso em: 07 set. 2021.
- CRIVELARO, M.; BOLINA, R. **Comunicação Institucional**: Endomarketing e Relações Sindicais. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2020.
- GUIMARÃES, G. **Como gerenciar a sobrecarga de trabalho no home office?** Disponível em: <<https://valor.globo.com/carreira/diva-executivo/post/2021/11/como-gerenciar-a-sobrecarga-de-trabalho-no-home-office-sembarreira.ghtml>>. Acesso em: 17 set. 2021.
- KOFMAN, F. **Liderança e Propósito**: O Novo Líder e o Real Significado de Sucesso. Rio de Janeiro: Editora Harper Collins Brasil, 2018.
- MANTOVANI, F. **Trabalho Híbrido**: Sete pontos de atenção para quem deseja adotar. Publicado em: 23 de agosto de 2021. Disponível em: <<https://exame.com/blog/sua-carreira-sua-gestao/trabalho-hibrido-sete-pontos-de-atencao-para-quem-deseja-adotar/>>. Acesso em: 05 out. 2021.
- MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Organizacional**: Um Olhar Estratégico sobre a Organização. 2. ed. São Caetano: Difusão Editora, 2008.
- OXFORD LEADERSHIP. **Liderança Colaborativa**. Publicado em: 2016. Disponível em: <<https://www.oxfordleadership.com/wp-content/uploads/2017/07/OL-White-Paper-Collaborative-Leadership.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2021.
- PIO, D. **A Força Transformadora da Comunicação Interna**. 2. ed. São Paulo: Editora Simplíssimo, 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PUJOL, L. **Retorno ao escritório deve ser híbrido, com ambientes integrados e gestão humanizada**. Publicado em: 25 de agosto de 2021. Disponível em: <<https://revistahsm.com.br/post/retorno-ao-escritorio-deve-ser-hibrido-com-ambientes-integrados/>>. Acesso em: 01 out. 2021.

QUINTÃO, C. **Volta ao trabalho presencial abre debate sobre os novos espaços**. Disponível em: <<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/10/21/volta-ao-trabalho-presencial-abre-debate-sobre-os-novos-espacos.ghtml>>. Acesso em: 17 set. 2021.

SOUZA, M. I. de. **Endomarketing X Engajamento e Motivação: Como ter uma Equipe Engajada e Motivada**. 2. ed. São Paulo: Editora Simplíssimo, 2020.