

As marcas brasileiras contemporâneas e suas estratégias de *employee experience*¹

Lívia Valença da SILVA²
Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE

RESUMO

Na era da participação e dos processos de midiatização, é inquestionável a necessidade de tornar um funcionário embaixador da marca no mercado, na medida em que se reconhece seu poder de influência nas tomadas de decisão de consumo do público externo e o quanto ele é capaz de fazer reverberar para a sociedade as experiências que vivencia na empresa. O objetivo, aqui, foi analisar se grandes marcas brasileiras da contemporaneidade estão recorrendo a estratégias de *Employee Experience – EX* – ou Experiência do Colaborador, a fim de alcançarem metas organizacionais; e quais têm sido estas estratégias. Para tanto, estudos de natureza exploratória – com pesquisas bibliográficas e documentais – foram cruzados com dados da atuação de marcas de âmbito nacional.

PALAVRAS-CHAVE: jornada da experiência; experiência do colaborador; *employee experience*; comunicação.

A experiência do consumidor interno

É urgente a compreensão de que o funcionário de uma empresa é, também, um consumidor. Assim, as marcas têm que tratá-lo com a mesma dedicação com que tratam seus consumidores tradicionais. Ao se trabalhar bem as experiências do funcionário em uma empresa, este se sentirá naturalmente mais à vontade, engajado e disposto a fazer refletir para o público externo a imagem que tem da marca. E isso tem valor incomensurável.

Apesar de os cuidados e o relacionamento com os funcionários ser assunto comumente tratado pela área de Recursos Humanos, é crescente a interação desta com o Marketing e a Comunicação, a fim de promover uma excelente comunicação organizacional. Essa relação tem chamado a atenção. No entanto, ao se fazerem incursões iniciais na temática *Employee Experience – EX* (Experiência do Colaborador), percebe-se que é preciso realizar um recuo e perpassar por conceitos que expliquem melhor a origem do que muitos chamam, hoje, de “tendência”, mas que é, na verdade, resposta a

¹ Trabalho apresentado no GP Publicidade e Propaganda, evento do 46º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, realizado de 4 a 8 de setembro de 2023.

² Professora do Departamento de Comunicação Social da UFPE – Recife/PE, email: livia.valenca@ufpe.br.

um contexto contemporâneo que vem se desenhando desde a Revolução Industrial, ou seja, algo muito mais profundo – uma transformação.

Explicar o significado do trabalho foi tarefa das mais importantes nesta pesquisa, reconhecendo que ele faz parte da existência humana e institui o homem enquanto ser social – que age, interage e transforma o mundo e a si mesmo (MONTEIRO et. al, 2019). Através do trabalho, o ser humano constrói sua identidade e não apenas produz, mas transforma a si mesmo. Essa é a visão que embasa a lógica da *EX*.

É extremamente enriquecedor estabelecer relação dessa nova forma de enxergar o trabalho com a Teoria das Necessidades Humanas de Abraham H. Maslow (1970), que explicou cientificamente que o ser humano possui uma escala de necessidades básicas que precisam ser atendidas, classificando essas necessidades hierarquicamente em 5 estágios/grupos. No topo da pirâmide, estão as necessidades do estágio de autorrealização, o que leva a compreender que, para que um indivíduo se sinta realizado, precisa ter satisfeito muitas outras necessidades básicas antes. Um funcionário satisfeito se sente motivado a se realizar também em termos de segurança, questões sociais, autoestima e, por fim, autorrealização.

O trabalho, atualmente, não é mais tão somente definido por empregos, assim como o local de trabalho não tem mais aquela lógica de espaço específico. Estudos do Gallup (HUMA, 2019), realizados em 2018, mostram que 87% dos funcionários no mundo não estão engajados com suas companhias. As empresas que mais têm funcionários engajados, porém, são as que mais superam os lucros de seus concorrentes em 147%, conforme o mesmo estudo (HUMA, 2019).

É primordial que a empresa valorize e respeite seus colaboradores, para que eles se sintam mais envolvidos e comprometidos. Chiavenato (2004) explica que empresas são fundamentalmente constituídas por pessoas (e seu capital intelectual) e é preciso investir nisso. Quando se fala que as pessoas estão mudando, entende-se que seus desejos, anseios, perspectivas e sonhos não são mais os mesmos de anos atrás. E as empresas têm muito a ver com isso, pois são feitas de seres humanos, “o ativo mais valioso e indispensável para a evolução de qualquer organização” (BEM, 2022, p. 5).

De acordo com Morgan (2017), empresas que investem em *EX* têm 4 vezes mais lucros do que as que não investem. Profissionais de RH, naturalmente, esperam que seus colaboradores tenham experiências incríveis em sua jornada dentro da empresa, mas, para

isso, é preciso conhecer quais são as reais necessidades de cada colaborador. E, definitivamente, esta não é tarefa fácil.

A pesquisa que deu origem ao presente artigo reforçou a urgência de se compreender dois pontos e de trabalhá-los mais na Academia: 1) o funcionário de uma empresa também precisa ser enxergado como consumidor de uma marca e tratado como tal; e 2) antes, precisa se “convencer” o público interno a consumir um produto/serviço, assim, este contribuirá sobremaneira para o “convencimento” do público externo.

O funcionário precisa ser visto como um potencial embaixador da marca no mercado. Há muitos estudos que analisam as estratégias das marcas voltadas para conquista dos consumidores externos. No entanto, ainda não há muitas pesquisas voltadas para análise de estratégias direcionadas aos funcionários.

Apesar da área de *Employee Experience* estar crescendo, não chega a ser uma prática como, acredita-se, deveria. Esta pesquisa, além de ser um estudo acerca do Marketing e da Comunicação contemporâneos, é algo que requer um olhar extremamente atento, crítico e voltado tanto para o mercado consumidor como para a Academia, tendo em vista uma qualificada formação dos profissionais que compõem o mercado publicitário que enfrentará os cenários no futuro. De quais estratégias as empresas estão lançando mão para manter seus colaboradores e valorizar o potencial de cada um?

Empresas que se preocupam com a valorização dos colaboradores e são mais humanizadas são, também, mais produtivas, porque mantêm colaboradores mais felizes, satisfeitos e comprometidos com seu desenvolvimento pessoal e profissional. “Trabalhador valorizado gera mais satisfação e aumento de produtividade, pois o mesmo se sente parte da empresa e terá mais prazer em exercer a sua atividade” (SOUZA, 2016, p. 3).

A pesquisa desenvolvida objetivou, assim, analisar se grandes marcas brasileiras da contemporaneidade estão recorrendo a estratégias de *Employee Experience – EX*, a fim de alcançarem suas metas organizacionais; e quais têm sido estas estratégias. Eis o objetivo da pesquisa, para a qual, inicialmente, foi realizada uma imersão no tema relativamente novo para o campo da ciência, o que levou a pouquíssimos livros e artigos científicos, divididos entre: 1) de natureza mais acadêmica – a maioria em inglês –; 2) com vertente mais profissionalizante ou estudo de caso, como propostas de guias para profissionais do RH e organizações e histórias de sucesso de grandes organizações internacionais; e 3) teórico, mas não específico de *EX*, apenas relacionado, como os sobre

gestão de pessoas, recursos humanos e gestão humanizada, que, em alguns momentos, abordam a relevância do colaborador.

Além dos livros e artigos científicos, contou-se com o respaldo de matérias de sites e jornais especializados nas áreas de RH, Marketing e Comunicação, os quais, também, apresentavam dados de pesquisas de consultorias relevantes nacionalmente que foram contributivos para compreensão de muitos fatores.

São muitas as pesquisas de empresas consultoras em Recursos Humanos apresentando dados acerca das mudanças no mundo laboral, com propostas de abordagem que vão desde *rankings* dos melhores profissionais de RH de cada ano, no Brasil e no mundo e informações sobre o porquê de eles terem sido classificados, a guias que apresentam tendências do mundo do trabalho para os próximos anos e o que já está sendo implantado. Tais pesquisas, assim como grandes eventos da área que deram origem a relatórios similares, têm o respaldo de instituições e consultorias conhecidas e renomadas na área, como Sodexo, Addeco, LHH, Gointegro, Deloitte Insights, The World Economic Forum (WEF) e o renomado LinkedIn Talent Solutions.

Em vários desses sites e jornais – como o Jornal Meio & Mensagem, também foram encontrados *cases* de sucesso, que mostravam empresas que estavam investindo em estratégias de *EX* de forma inovadora e criativa, e sendo bem-sucedidas.

A partir daí, encontraram-se dados dessas empresas e de outras que mostrassem como elas tratavam a jornada do colaborador, através de recursos da Internet, como sites e redes sociais, os quais foram bastante reveladores e precisam ser considerados, posto que neles estão os *prosumers*, embaixadores ou detratores das marcas, que discutem sobre as empresas. Para isso, estudos de natureza exploratória foram realizados – com pesquisas bibliográficas e documentais –, e estudos de casos.

Vale ressaltar que se consideraram, aqui, marcas de abrangência nacional e que detêm, frequentemente, maiores faturamentos e altos níveis de investimentos de marketing e comunicação anuais, de acordo com *rankings* de anunciantes expostos em diversos canais voltados à temática deste universo.

Engajamento holístico

É comum ver empresas com a mentalidade da Era do Engajamento. Contudo, a contemporaneidade está cobrando novas posturas e atitudes e já existem muitas empresas

seguindo uma abordagem mais holística – a *Employee Experience – EX* – ou Experiência do Colaborador –, que vem se implantando por uma série de fatores, como os avanços das redes sociais, as mudanças demográficas e condições econômicas mais voláteis.

Quando, há cerca de 10 anos, nos Estados Unidos, a cultura de *Employee Experience* começou a ser praticada, Jacob Morgan (2017), autor e referência na área, citado na maioria dos outros estudos sobre o tema, começou a observar essa tendência nas empresas americanas e formulou sua tese sobre o tema, exposta no livro “*The employee experience advantage*”, em que explica que o objetivo dessa metodologia é, justamente, criar um ambiente em que os funcionários trabalhem porque querem, não porque precisam.

Tal tese embasa muitos dos estudos sobre *EX*. Morgan (2017) afirma que a *Employee Experience – EX*, de certa forma, origina-se da *Customer Experience – CX* – mentalidade que reforça a importância de criar experiências memoráveis para os clientes – e que é preciso pensar em como oferecer experiências memoráveis também para os colaboradores de uma empresa – clientes internos.

O colaborador precisa estar engajado, sim, mas o tempo todo, e não só em momentos específicos, e, para isso, é preciso compreender o que realmente importa para ele, que nem sempre é recompensa financeira pontual. Ele quer ser enxergado e respeitado o tempo todo. É preciso entender como ele se sente, observa, pensa e vive ao longo de toda a sua jornada na e com a empresa. É um relacionamento. É uma metodologia aplicada nas empresas cujo foco está nos colaboradores para aplicação das ações da área de RH.

É fundamental compreender que a jornada do colaborador é composta de estágios e as pessoas não se sentem exatamente da mesma forma o tempo todo. Esse é o grande desafio: manter o colaborador engajado o tempo inteiro. Para compreender a jornada do colaborador, é necessário entender que ela não é a mesma o tempo todo e é formada por estágios. Há quem afirme que são 4, 5 ou 7 estágios, mas, basicamente, tratam da mesma essência, já que o tema em pauta é relativamente novo na Academia, apesar de muito debatido entre profissionais da área e “gurus” do RH.

No geral, a partir da análise de diferentes autores, pesquisadores e gestores, a jornada do colaborador se divide em *preboarding* (etapa de pré-integração, iniciada antes mesmo do candidato ingressar na empresa); *onboarding* (etapa de integração e adaptação dos novos funcionários); *ongoing* (etapa de relacionamento e manutenção do funcionário na empresa – o dia a dia); e *offboarding* (etapa de desligamento do funcionário). Dividir

em etapas facilita o trabalho em *EX*, para que se compreenda melhor como uma etapa impacta na outra e se possa identificar oportunidades e propor melhorias.

Morgan (2017) contribui bastante para essa área, sobretudo quando apresenta o que chama de Design da Experiência do Colaborador (figura 1), demonstrando que o ideal é a redução ao máximo do *gap* entre as expectativas, os desejos e as necessidades do colaborador e o que a organização acredita serem essas expectativas, desejos e necessidades – aí reside a *EX*.

O autor (*ibidem*) afirma que a tendência é que a empresa acredite que conhece muito bem quais são essas expectativas, desejos e necessidades e aja conforme o que acredita, não conforme o que, de fato, seja a realidade dos colaboradores.

Figura 1: Design da Experiência do Colaborador



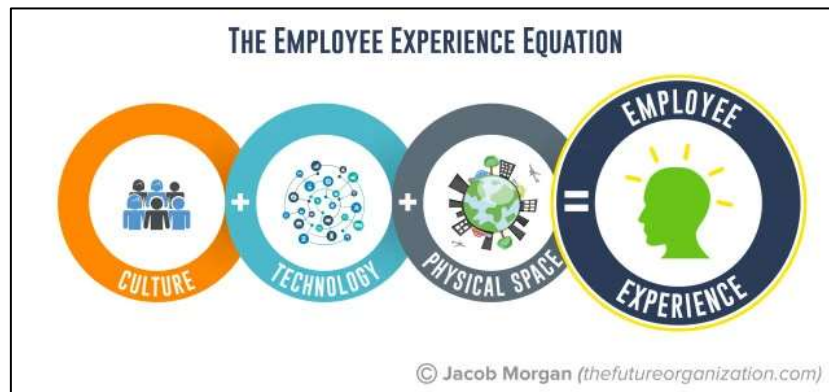
Fonte: Morgan, 2017.

A experiência de um colaborador começa a ser formada desde o momento em que ele é abordado por um anúncio sobre uma vaga de emprego e vai até quando ele deixa o cargo na empresa – seja por desligamento ou aposentadoria. Compreendendo isso, entende-se que a empresa precisa ouvir as pessoas envolvidas em cada estágio dessa jornada, identificando o que elas sentem e o que importa para cada uma, a fim de, assim criar experiências personalizadas.

E quem continua com o raciocínio de que dinheiro é o único fator motivador para o trabalho está bastante equivocado, pois melhorar a experiência do colaborador atualmente é uma das maiores vantagens competitivas de uma empresa, explica Morgan (2017).

Para o autor (ibidem), essa relação entre colaboradores e organizações pode ser influenciada por três fatores, no que ele chama de Equação da Experiência do Colaborador: cultura da organização, tecnologia e espaço físico, macroambientes que, ao atuarem de forma conectada, promovem impactos na experiência dos empregados (figura 2).

Figura 2: Equação da Experiência do Colaborador



Fonte: Morgan, 2017.

Morgan (2017) explica detalhadamente cada um desses macroambientes e isso contribuiu muito para análise dos *cases* de empresas que atuam com melhorias em cada um desses macroambientes, visando à oferta de melhores experiências aos seus colaboradores. A estratégia está focada em fatores como conhecer os colaboradores – considerando que cada pessoa tem uma visão particular acerca de suas atividades, da cultura organizacional e dos processos internos da empresa –; oferecer conforto e bem-estar aos colaboradores no ambiente de trabalho – desde equipamentos necessários para o desenvolvimento de suas atividades, cadeiras confortáveis, salas de descanso, até tecnologias e internet estável –; e oferecer e solicitar *feedbacks* constantemente – ofertando, na verdade, uma escuta ativa aos colaboradores, mostrando que seus desejos e necessidades são levados em consideração, e que ele é, de fato, peça fundamental para o sucesso da empresa. As pessoas querem muito ter experiências positivas em seu trabalho, mas, para isso, é preciso que elas consigam gerenciar suas carreiras e se desenvolver mais rapidamente, através da oferta de ciclos contínuos de promoção.

Trabalho como paixão

Com as novas relações trabalhistas permeando o cenário laboral em décadas mais recentes, “trabalhar por paixão” tem se tornado algo aspiracional. Esta é uma das principais características das novas gerações no ambiente de trabalho, demarcando grande mudança geracional. As novas gerações são compostas por pessoas conectadas, engajadas, preocupadas com a saúde mental e o bem-estar pessoal e profissional, e desafiam as empresas a entenderem suas demandas e mudarem práticas hierarquizadas e obsoletas. Essas pessoas vivenciam a cultura participativa que as enxerga como emissoras em processos de comunicação que, agora, são pluridirecionais (JENKINS, 2009).

Na análise dos *cases*, encontraram-se algumas empresas com atuações mais marcantes, que levaram às seguintes constatações: O *ranking* das melhores empresas para se trabalhar – *Great Place To Work* –, no caso do Brasil, posicionam marcas como Magazine Luiza no topo. E, ao buscarmos ações estratégicas dessa empresa, vemos campanhas de processos seletivos para seu programa de *trainee* abertos exclusivamente para pessoas negras, assim como fizeram empresas como Bayer, Accenture, Google e Itaú. Com isso, vemos um claro exemplo de empresa que investe na etapa de *preboarding* da jornada do colaborador (figura 3).

Figura 3: Banner do programa de *trainee* 2021 do Magazine Luiza



Fonte: Granato, 2020.³

Mas a Magazine Luiza também é bastante conhecida por seus investimentos na etapa de *ongoing*, respeitando a diversidade e a inclusão, contribuindo com auxílio-creche para que as funcionárias possam deixar seus filhos enquanto trabalham de forma mais

³ Disponível em: <<https://exame.com/carreira/magalu-abre-vagas-de-trainee-exclusivas-para-profissionais-negros/>>. Acesso em: 02 mai. 2021.

tranquila, assim como incentivando a formação continuada de sua equipe através do patrocínio de cursos, inclusive de graduação⁴.

O Banco Bradesco realiza anualmente o evento Workshop de Gerentes, planejado em detalhes para oferecer experiências memoráveis aos colaboradores, fazendo com que todos relacionem suas vivências do evento com as que têm ao longo da jornada na empresa, assim como relacionando com os valores da empresa, como sustentabilidade. Regado a muita tecnologia e estratégias de marketing personalizadas, o evento é uma forma do Bradesco mostrar como investe na vivência de uma cultura saudável e um bom relacionamento com seus funcionários (figura 4).

Figura 4: Workshop de Gerentes Bradesco 2020



Fonte: plurale em site, 2020.⁵

O evento foi planejado para ser mais inclusivo, não só para os convidados como para os trabalhadores que ficaram nos bastidores de toda a produção. Os auxiliares de limpeza, por exemplo, puderam degustar a alimentação feita para os convidados, em que estes sequer chegaram a tocar (a qual, normalmente, seguiria para o descarte) – tudo de forma supervisionada por nutricionistas, pensando tanto em se evitar o desperdício como na inclusão de todos nas experiências geradas. As recepcionistas do evento puderam ser

⁴ Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Cultura-eValores?pTwUM2ztuB/VMoyncHP+6Q==&linguagem=pt>>. Acesso em: 10 jan. 2023.

⁵ Disponível em: <<https://www.plurale.com.br/site/noticias-detahes.php?cod=17355&codSecao=>>>. Acesso em: 12 mai. 2021.

plus size, transgêneras, com deficiência e mais maduras, reforçando os valores da inclusão e da diversidade.

Tudo gera repercussão nas redes sociais e muito engajamento. Mas se o cotidiano, de fato, de cada funcionário na empresa é marcado por esse mesmo respeito é, ainda, uma interrogação (figura 5).

Figura 5: Ações de inclusão social e apoio à diversidade durante evento



Fonte: plurale em site, 2020.⁶

Google e Facebook no Brasil são empresas que seguem o direcionamento da empresa-mãe internacional e oferecem aos colaboradores experiências marcantes de *onboarding* e *ongoing*, com ambientes de trabalho bastante agradáveis e muito investimento em tecnologias. Os salários e a autonomia dos colaboradores são um ponto alto também. Mas as demissões em massa são casos que explodem constantemente na mídia e não reverberam tão positivamente assim (figuras 6 e 7).

Figura 6: Ambiente de trabalho da Google



Fonte: Arquitetura Engenharia Corporativa, 2019⁷.

⁶ Disponível em: <<https://www.plurale.com.br/site/noticias-detahes.php?cod=17355&codSecao=>>. Acesso em: 12 mai. 2021.

⁷ Disponível em: <<https://www.t2arquitetura.com.br/escritorio-do-google-conhecendo-a-arquitetura-por-dentro/>>. Acesso em: 10 jan. 2023.

Figura 7: Ambiente de trabalho da Facebook



Fonte: Arquitetura Engenharia Corporativa, 2021⁸.

Nubank, que tem um dos mais conhecidos trabalhos de *EX*, investe bastante nas etapas da jornada do colaborador conhecidas como *preboarding*, *onboarding* e *ongoing*. Através da forte e estratégica divulgação de seus processos seletivos, considerando questões de inclusão e respeito à diversidade, a Nubank está sempre presente nos sites de busca de vagas de emprego, com avaliações relativamente positivas. Para o primeiro dia de trabalho na empresa, Nubank investe em uma experiência em que as pessoas vivam a cultura da empresa e consigam estabelecer relacionamentos sem se preocuparem com burocracias tão comuns a essa fase.

As ações de *onboarding* – que recebem os novos funcionários, a quem a Nubank chama de *Nubankers* – são planejadas para encantar as pessoas e fazer com que todas se sintam parte daquele todo. Durante a vida do funcionário na empresa, Nubank busca investir em ações para que a etapa de *ongoing* mantenha o encantamento, de forma personalizada, humana e inclusiva, desde a consulta de interesses de cada um no cardápio do almoço, ambientes *pet friendly*, espaços de lazer e bem-estar a tecnologias voltadas às necessidades de trabalho de todos individualmente. É claro que é preciso construir personas para os funcionários, falar com eles de maneira estratégica e criativa, oferecer, de fato, experiências memoráveis. Por isso, tudo na empresa carrega a identidade visual e a cultura da mesma, bem como é projetado para que os funcionários façam reverberar o que estão vivenciando nas redes sociais e entre seus pares (figura 8).

⁸ Disponível em: <<https://www.t2arquitetura.com.br/escritorios-facebook/>>. Acesso em: 10 jan. 2023.

Figura 8: Ambiente de trabalho da Nubank



Fonte: Blog Nubank, 2023.⁹.

No entanto, como é muito comum, a Nubank também passa por crises e, nestas, toma decisões como a de demissão em massa. Naturalmente, isso não deixa ileso a imagem da empresa como uma boa *Employer Branding*. Nos últimos anos, ouvimos falar de casos assim, mas, em 2023, a bomba estourou de forma mais expansiva: Nubank estaria demitindo em massa e, como uma reação diante de ações similares anteriores, estaria pagando funcionários pelo silêncio na imprensa, mídias e redes sociais, sob risco de punições legais previstas em contrato. Definitivamente, esta não é uma boa ação da etapa de *offboarding*¹⁰.

Considerações finais

Acerca do conceito e da atuação das marcas, o que fica claro é que são poucas as empresas que se preocupam com a jornada do colaborador, mas, como estas são, na

⁹ Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/onboarding-remoto-nubank/>>. Acesso em: 10 mai. 2023.

¹⁰ Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2023/03/24/entenda-a-clausula-que-demitidos-do-nubank-assinaram.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

maioria dos casos, grandes empresas e de atuação nacional, tornam-se mais visíveis seus gestos.

Outro fator muito importante identificado nas análises é que não é uma tarefa fácil investir em *EX*, até porque *EX* não é uma ação pontual; é uma postura contínua, que envolve, de verdade, valores, missão e visão de uma empresa.

Sendo assim, muitos dos *cases* analisados são de empresas que atuam em uma ou duas etapas da jornada do colaborador – *onboarding*, *ongoing* e *offboarding* –, investindo muito em ações de *preboarding* e/ou *onboarding*, mas pecando em ações que são de etapas mais internas e corriqueiras da jornada do colaborador, como *ongoing*. Ou, ainda, pecando na etapa de *offboarding*, justamente quando o colaborador deixa a empresa. Mais uma vez, nada fica embaixo do tapete na Era da Participação e com os avanços da Internet e da comunicação descentralizada.

Estamos mudando uma lógica que é mais do que empresarial; é humana. Falamos de mentalidades, comportamentos, valores. Isso requer tempo. Mas os primeiros passos estão sendo dados. Avancemos! O Marketing e a Comunicação estão aí para auxiliar a oferta de experiências memoráveis a todos, principalmente aos colaboradores.

Referências

BEM, Christiano. Prefácio. In: GUIMARÃES, Bruno; BEM, Christiano. (Coords.) **Experiência do colaborador**: na teoria e muita prática. São Paulo: Rokkets Editora, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

HUMA [revista eletrônica]. **Employee experience**: mais engajamento e propósito. Janeiro de 2019. ano 5. n 20. Disponível em: <<https://www.flipsnack.com/revistahuma/revista-huma-20-edi-o-f1clg9px2/full-view.html>>. Acesso em: 20 abr. 2021.

JENKINS, H. **Cultura da convergência**. Editora Aleph, 2009.

MASLOW, Abraham H. **Motivação e personalidade**. Nova York: Harper and Row, 1970.

MONTEIRO, J. K. et al. (Orgs.). **Trabalho que adoce**: resistências teóricas e práticas. Porto Alegre: Editora Fi, 2019.

MORGAN, Jacob. **The employee experience advantage**: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. New Jersey: Wiley, 2017.

SOUZA, Helen Priscila Rocha Teixeira. A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional. In: **XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**. 2016, Rio de Janeiro.