



**A EFETIVIDADE DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA AGÊNCIA NACIONAL DE  
ENERGIA ELÉTRICA**

**THE EFFECTIVENESS OF INTERNAL COMMUNICATION AT THE NATIONAL  
ELECTRIC ENERGY AGENCY**

POSTIGO, Catarina Finazzi<sup>1</sup>

### **RESUMO**

Este estudo tem o objetivo de avaliar se a comunicação interna da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) é adequada segundo as boas práticas atuais. Para tanto, foram usadas pesquisas qualitativa, quantitativa e bibliográfica, bem como análise dos relatórios de acesso da intranet da Agência. O questionário foi aplicado em formato online, aberto para o público interno, o que abrange servidores de todas as carreiras (técnico, analista e especialista em regulação), ocupantes de cargos comissionados, estagiários e parte dos colaboradores terceirizados (aqueles com acesso à internet). Como resultado, identificou-se que, embora a Assessoria de Comunicação da Agência atue, em grande parte, segundo as melhores práticas, existem aspectos que podem ser aprimorados, alguns dos quais são sugeridos ao final deste trabalho.

**Palavras-chave:** Comunicação interna. Endomarketing. Engajamento. Liderança.

### **ABSTRACT**

This study aims to evaluate whether the internal communication of the National Electric Energy Agency (ANEEL) is adequate according to current good practices. To this end, it used qualitative, quantitative, and bibliographical research, and analysis of the Agency's intranet access reports. The online questionnaire was applied to the internal public, which covers employees from all careers (technician, analyst, and regulatory specialist), occupants of commissioned positions, interns, and part of outsourced employees (those with internet access). As a result, it identified that, although the Agency's Communication Department operates, to a large extent, according to best practices, there are aspects that can be improved, some of which suggested at the end of this work.

**Keywords:** Internal communication. Endomarketing. Engagement. Leadership.

---

<sup>1</sup> Graduada em Desenho Industrial pela Universidade Federal do Paraná, em Engenharia de Computação pelo Centro Universitário IESB e Pós-Graduada em Comunicação na Pós-Modernidade, pela Faculdade FaSouza. [catarina.postigo@gmail.com](mailto:catarina.postigo@gmail.com)

## 1. INTRODUÇÃO

A comunicação interna desempenha um papel fundamental no sucesso de uma empresa. Ao estimular a troca de informações, ideias e *feedback* entre diferentes níveis hierárquicos e departamentos, fortalece a coesão organizacional, evitando desentendimentos e favorecendo um alinhamento consistente. Ela é responsável por disseminar a cultura organizacional, transmitindo os valores e a missão da empresa. Por sua vez, isso fortalece a identidade corporativa. Adicionalmente, é capaz de promover um ambiente transparente onde os colaboradores se sentem valorizados e informados, resultando em mais engajamento e satisfação no trabalho. Investir para que seja realizada com eficiência, eficácia e efetividade não apenas aumenta a produtividade, mas também contribui para um ambiente de trabalho saudável e para o crescimento sustentável da organização.

Para identificar se a comunicação interna da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) tem sido feita segundo as boas práticas de mercado, foi realizado um estudo em três etapas: análise da pesquisa de comunicação interna aplicada na instituição em 2023; avaliação de relatórios semanais de acesso à intranet da Agência, de 13 de dezembro de 2023 a 17 de janeiro de 2024; e pesquisa bibliográfica.

O estudo permitiu identificar o que vem sendo feito de forma satisfatória e o que pode ser aprimorado.

## 2. ESTRUTURA E COMUNICAÇÃO INTERNA DA ANEEL

A ANEEL é a agência do governo responsável por regular o setor elétrico brasileiro. Com uma hierarquia horizontalizada, é composta de uma diretoria-colegiada, abaixo da qual estão vinte unidades organizacionais, entre as quais, a

Assessoria de Comunicação (Ascom)<sup>2</sup>. Uma das atribuições dessa área é realizar a comunicação interna para e com todos os colaboradores: servidores públicos, ocupantes de cargos comissionados, funcionários terceirizados e estagiários.<sup>3</sup>

A comunicação interna na ANEEL é multidirecional e os canais oficiais são e-mail, lista de distribuição no WhatsApp (Olá Zap), intranet, material impresso e digital. Por e-mail, são transmitidas duas principais publicações da área: uma *newsletter* diária, chamada Compartilhando; e o ANEEL Agora, que contém avisos urgentes e lembretes de eventos que estejam para iniciar. A intranet hospeda a íntegra das notícias divulgadas no Compartilhando e contém informações e serviços necessários para os colaboradores. Esse canal também funciona como uma rede social interna, uma vez que possibilita os colaboradores comentem em páginas e notícias. Assim, esse canal é usado para expressar elogios, insatisfação sobre algum tema, dar sugestões, manifestar dúvidas, entre outros.<sup>4</sup>

As estratégias de comunicação organizacional são definidas anualmente, por meio de um Plano de Comunicação. O documento contém os principais temas a serem abordados no ano que se inicia, as incursões nos meios tecnológicos em ascensão e as soluções propostas para desafios à imagem da Agência.

### **3. COMO O PÚBLICO-ALVO PERCEBE A COMUNICAÇÃO INTERNA DA ANEEL**

A cada biênio, a ANEEL realiza uma pesquisa de comunicação interna. Para este estudo, foi considerada a pesquisa de 2023. O questionário aplicado apoiou-se em pesquisa qualitativa e quantitativa. Há de se destacar que a participação nas pesquisas é voluntária e a adesão, infelizmente, foi baixa, o que resulta em erro amostral alto.

---

<sup>2</sup> ANEEL. Estrutura Organizacional. Disponível em: <<https://www.gov.br/aneel/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/estrutura-organizacional/estrutura-organizacional-nova>>. Acesso em: 25 jan. 2024.

<sup>3</sup> ANEEL. Portaria nº. 6.063, de 15 de outubro de 2019. Disponível em: <<https://www2.aneel.gov.br/cedoc/prt20196063.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2024.

<sup>4</sup> Fonte: a autora, no papel de servidora pública da ANEEL, atuando na Assessoria de Comunicação desde 2016.

A pesquisa teve 50 respondentes. Usando a métrica CSAT (índice de satisfação do cliente) e considerando uma população de 1.100 (quantidade aproximada de colaboradores com acesso permanente a computador), isso representa um erro amostral 11,37% para um nível de confiança de 90%.

Serão abordadas aqui as questões 1 a 8, que procuraram avaliar a opinião do público-alvo sobre o Compartilhando e a intranet. As questões 1 a 4 foram voltadas para o Compartilhando e mediram o grau de satisfação acerca de: tempestividade na divulgação de notícias; aparência da publicação; estrutura e clareza da linguagem; e assuntos divulgados. A questão 5 procurou identificar se as pessoas sabiam que as notícias veiculadas no Compartilhando podem ser pesquisadas na intranet. As questões 6 a 8 procuraram avaliar o grau de satisfação com a intranet.

Quanto à tempestividade das notícias divulgadas no Compartilhando, 88% dos respondentes mostraram-se satisfeitos, 6% tinham algum grau de insatisfação e os demais tiveram opinião neutra.

No que se refere à aparência do Compartilhando, a satisfação do público foi de aproximadamente 89,6%. Já o nível de insatisfação foi de 4,2%, valor inferior ao de opiniões neutras (6,2%).

A clareza e a estrutura do Compartilhando foram percebidas como satisfatórias por 87,8% das pessoas. O índice de insatisfação foi de 4,1% e as demais opiniões foram neutras.

O quadro a seguir apresenta o grau de satisfação acerca de assuntos diversos divulgados via Compartilhando:

Quadro 1 – Grau de satisfação por assunto divulgado no Compartilhando

	Satisfeitos + muito satisfeitos	Insatisfeitos + totalmente insatisfeitos	Opiniões neutras + desconhecem o assunto
Decisões da ANEEL	72%	12%	16%
Eventos	72%	20%	8%
Entrevistas	84%	2%	14%
Valorização do servidor	66%	22%	12%

Fonte: Relatório extraído do Forms (Microsoft) e organizados em tabela pela autora.

A questão aberta 2 (“O que pode ser melhorado no Compartilhando?”) recebeu dezessete respostas que forneceram subsídios para compreender melhor a percepção do público sobre essa publicação e sobre os anseios relacionados à comunicação interna. Destacam-se as seguintes respostas, agrupadas por similaridade de conteúdo:

Quadro 2 – Respostas que ensejam mudanças no Compartilhando

ID	Conteúdo
1	“Aprofundar os conteúdos, disponibilizar links para os documentos citados nas matérias, nomear as pessoas que aparecem nas fotografias.”
4	“Melhorar a permeabilidade de assuntos envolvendo as áreas da ANEEL, que não sejam os relacionados à eventos e decisões. Acredito que isso facilite na melhoria da integração entre as áreas e disseminação de conhecimento.”
9	Acho que falar mais das atividades dos próprios servidores (como representações, projetos). Fala-se muito somente das viagens dos diretores.
15	Poderia ter edições semanais, quinzenais ou mensais para falar especificamente sobre diversidade, inclusão, ética, participação feminina na ANEEL. O Compartilhando se destina, em boa parte, a divulgar e promover os diretores da ANEEL, valorizando pouco os servidores da casa.
8	Notícias de maior destaque colocar com mais ênfase, logo acima.
7	Acredito que seja necessário mudar o formato, talvez algo mais dinâmico, destaques. Quando nos acostumamos com o formato meio que passamos "batido" por algumas informações.
16	A aparência poderia ser renovada já que faz um bom tempo que o layout é o mesmo.
10	Precisa dar uma nova cara. A maioria das pessoas não se interessam mais pelo compartilhando.
2	“Para mim, continua bom, apenas gostaria que a necessidade de se utilizar e-mail corporativo e Teams fosse mais divulgada aos servidores, pois tem servidor que acha que, para se trabalhar, não precisa utilizar nem e-mail e nem Teams ou Sharepoint, o que torna as informações propagadas inúteis para esses colegas.”

Fonte: Relatório extraído do Forms (Microsoft) e organizados em tabela pela autora.

A questão aberta 4 (“Quais temas você gostaria que fossem tratados com mais frequência no Compartilhando?”) recebeu vinte respostas, onze das quais (55%) referem-se à valorização dos colaboradores. O interesse em temas

relacionados ao negócio da Agência foi manifestado por sete pessoas (35%). As demais respostas foram: “Para mim, está ótimo como está.” e “Utilidade pública”.

Para medir a usabilidade da intranet, foi questionado se, ao navegar nesse canal, a pessoa conseguia encontrar as informações de que precisava. Como resultado, 44% responderam que “sempre ou quase sempre”, 52% responderam “às vezes” e apenas 4% manifestaram que raramente encontram o que buscam.

Os assuntos mais consultados na intranet foram medidos por meio de pergunta fechada com múltipla opção de resposta e estão representados a seguir:

Quadro 3 – Assuntos mais consultados na intranet da ANEEL

Assuntos	Quantidade de votos por tema
Serviços de recursos humanos	24
Modelos de documentos institucionais	26
Lista de sistemas	18
Notícias	17
Área de links rápidos	16
Lista telefônica	5
Outras informações	19

Fonte: Relatório extraído do Forms (Microsoft) e organizados em tabela pela autora.

#### 4. ESTATÍSTICAS DE USO DA INTRANET DA ANEEL

Para que se possa compreender esta análise, é importante esclarecer como a intranet da ANEEL é estruturada. Ela é composta de um *site* principal (ou *site* mãe) que funciona como uma espécie de *hub* para os *subsites* de todas as unidades organizacionais da Agência. Tanto o *site* como os *subsites* são compostos de diversas páginas.

As estatísticas de uso da intranet foram monitoradas de 13 de dezembro de 2023 a 17 de janeiro de 2024. A análise foi feita por meio de painel gerencial provido pelo Sharepoint, que contabiliza, nos últimos setes dias, contados da data da consulta, o acesso a: *sites*, páginas, notícias e arquivos disponibilizados nesse canal

de comunicação. Para manter o rigor técnico da análise, a consulta ao relatório foi feita sempre às quartas-feiras.

Os relatórios de acesso indicam que a grande maioria do público utiliza o *site* principal para acessar conteúdos de interesse. A maior quantidade de acessos ao *site* mãe se deu na semana de 13 a 20 de dezembro de 2023, com 831 acessos. O segundo *site* de maior acesso é o da Superintendência de Gestão de Pessoas – SGP (área de recursos humanos da ANEEL), que obteve o máximo de 113 acessos na mesma semana. O terceiro, com 73 acessos, na mesma semana, foi o que contém pautas e atas das reuniões administrativas da diretoria. Os demais *subsites* que aparecem nos relatórios são notavelmente menos acessados. Tiveram acessos semanais na casa das dezenas e inferiores a 44.

A análise das páginas mais acessadas fornece um panorama similar. A maior parte das pessoas navega pela página inicial do *site* mãe. A quantidade máxima de acessos a essa página (635) também se deu de 13 a 20 de dezembro de 2023. A segunda página mais acessada também está no *site* mãe. Trata-se da página que contém o organograma da Agência e os links para os *subsites* de cada unidade organizacional. Sua quantidade máxima de acessos foi registrada na mesma semana, com 113 consultas. A terceira mais acessada foi a página inicial do *subsite* da área de RH, com 46 acessos, também de 13 a 20 de dezembro. Essas três páginas foram acessadas em todas as semanas. As demais listadas nos relatórios semanais, não: a cada semana, registraram de 38 acessos até nenhum.

No que se refere a notícias, o percentual de acessos únicos é baixo. A notícia mais visitada do período referia-se a uma espécie de *recall* para troca de um item do kit institucional de 2024, entregue aos colaboradores da Agência. Foram 303 acessos únicos na semana de 10 a 17 de janeiro de 2024, o que representa menos de um terço das pessoas com acesso permanente a computador.

Por último, os arquivos mais acessados foram os boletins administrativos semanais, que informam decisões da área de recursos humanos.

A concentração de maiores acessos na semana de 13 a 20 de dezembro pode ser justificada devido ao período de recesso de Natal e Ano Novo e férias em janeiro de 2024.

## 5. PROBLEMAS DA COMUNICAÇÃO INTERNA E SOLUÇÕES

Cada vez mais, tem-se dado valor à comunicação interna. Se antes ela se limitava a informar, hoje a missão dela vai além. Para Apocalypse (2021, p. 76), envolve também: capacitar, inspirar e engajar.

Mas por que é importante preocupar-se com a efetividade da comunicação interna? A comunicação inadequada com funcionários resulta, no fim da cadeia de negócios, em prejuízo para a empresa. É o que mostra o relatório do Project Management Institute (PMI), de maio de 2013. Segundo esse documento, a cada um bilhão de dólares gastos em um projeto, 135 milhões estão em risco, 56% dos quais se devem à comunicação ineficaz com as partes envolvidas no projeto. O relatório prova que a comunicação ineficiente prejudica o sucesso de projetos. Organizações com problemas de comunicação relatam ter uma quantidade significativamente menor de projetos alinhados com as metas originais, finalizados dentro do prazo e do orçamento previsto.

Cogo (2013) alega que o trabalho do comunicador mais complexo é quando a comunicação é feita com funcionários, pois esse público conhece melhor as particularidades da instituição onde trabalha e a confrontação entre discurso e prática é imediata.

Segundo Brum (2017, p. 46), “uma das frases que as pessoas mais dizem nas empresas quando alguma coisa dá errado é ‘O nosso problema é de comunicação.’”. Essa frase é de fato repetida na “rádio-peão” da ANEEL. Contudo, Aguiar, Cepinho e Mendes (2013) lembram que a comunicação em uma empresa é responsabilidade de todos os que nela trabalham. Assim, embora a percepção das pessoas é que a empresa foi a responsável por gerar o problema de comunicação e,

por isso, deveria resolvê-lo, esse problema está nas pessoas, uma vez que, sem elas, a empresa não existe (BRUM, 2017).

Sobre o tema, Clemen (2005) destaca que é importante diferenciar a comunicação interpessoal, por exemplo, da comunicação interna, que alcança a instituição inteira. Independentemente disso, o fato de empresas serem formadas por pessoas – “seres em constante mutação” – é justamente o motivo de ser necessário realizar investimento em comunicação (PIMENTEL; RODRIGUES, 2018, p. 112).

Empresas constantemente enfrentam problemas de comunicação. Entre as diversas causas disso, Brum (2021) menciona: centralização de informações, falta de clareza ao transmitir informações estratégicas, falta de feedback, falta de comunicação entre áreas ou setores de uma empresa, reuniões longas e improdutivas e “rádio-peão”.

Um aspecto não citado pela autora, mas que deve ser levado em conta, é a sobrecarga de trabalho. É comum ouvir nos corredores da ANEEL, por exemplo, queixas sobre sobrecarga de trabalho e que, com isso, os colaboradores não têm tempo para ler o Compartilhando. De fato, com o excesso de demandas e a ansiedade em resolvê-las, a comunicação cessa: “as pessoas não param mais para se comunicar ou planejar, apenas ‘saem fazendo’” (COSTA, 2022, p. 65). Isso tem um custo. Costa (2022) afirma que a pressão imposta por uma empresa para que os funcionários produzam mais resulta em aumento de produtividade até certo ponto, a partir do qual ela diminui e isso pode passar despercebido.

A sobrecarga nos dias de hoje não é exclusiva do volume de trabalho. Deve-se considerar também o volume de informações digitais a que funcionários têm acesso ao longo da jornada de trabalho e que, não necessariamente, estão vinculadas ao exercício da profissão.

Raposo (2020), aborda o “sobrepeso” digital, ou seja, o excesso de informações e estímulos decorrentes do mundo digital especialmente por meio de *smartphones*. O artigo cita o exemplo de uma estratégia utilizada no show da cantora Madonna para estimular os fãs a prestarem atenção apenas ao show, em

vez em seus *smartphones*. O uso de qualquer aparelho eletrônico foi proibido durante o show. Os dispositivos permaneciam com os proprietários, mas em embalagem lacrada e só podiam ser usados em uma área exclusiva, distante do palco.

Seja pelo volume de trabalho e/ou por passar muito tempo de trabalho em smartphones, engajar o colaborador da ANEEL tornou-se uma tarefa desafiadora.

Sabe-se que a qualidade da informação também afeta a produtividade e isso pode ter impacto ainda maior quando a comunicação vem da liderança. Baseando-se nos diagnósticos de comunicação que já conduziu, Costa (2022) afirma que o grande problema das empresas está no desempenho das lideranças e no quanto elas exercem o papel de comunicadores nas empresas. Para o autor, “gestores esqueceram que trabalham para suas equipes, e não para seus chefes” (COSTA, 2022, p. 64). O autor constatou, ainda, que a habilidade de fornecer *feedbacks* por parte de gestores brasileiros é o indicador mais mal avaliado na visão dos colaboradores. Para Marchiori (2008) essa dificuldade ou a incompetência em se comunicar pode resultar em uma estratégia coercitiva, o que só agrava o problema. A autora defende que um comportamento construtivo promove mais fluidez no ambiente organizacional.

No que se refere a reuniões, vale destacar os dados apurados por Costa (2022). O autor afirma que 40% a 50% do tempo dos gestores é despendido com reuniões das quais aproximadamente a metade é considerada improdutivo por eles. Além da perda de tempo, isso representa um dreno de energia e dinheiro. Como solução, ele aponta limitar a 25% o tempo gasto nessa atividade.

Costa (2022) cita ainda que, descontando o tempo gasto lendo e respondendo e-mails e em retrabalhos, sobram apenas de 5% a 10% do tempo para a gestão de pessoas, que deveria ser o principal trabalho de um líder.

Sobre “rádio-peão”, Perez (2022) reúne quatro situações que, segundo estudiosos, podem aumentar a comunicação por esse canal: quando funcionários consideram que um assunto é importante; quando sentem falta de comunicação

formal; quando o ambiente organizacional é inseguro; e quando a comunicação formal não é clara.

Uma das maiores preocupações com a comunicação por essa via é a disseminação de boatos. Pimentel (2022) atribui a propagação de rumores ao silenciamento de funcionários nos canais oficiais de uma empresa, em decorrência de medo, carência de uma cultura de transparência e de *feedback*. Sem informações oficiais, resta a criatividade e a imaginação e das pessoas. Um ingênuo comentário como “a presidência tem se reunido com frequência para discutir mudanças na estrutura da empresa” pode se desdobrar em um boato sobre demissão em massa.

Essa rede de comunicação informal deve ser vista não como um problema, mas como solução criativa para desenvolver programas de comunicação e gerenciar pessoas (GRANDO, 2014). Davis e Newstron (*apud* PIMENTEL, 2022, p. 86), defendem que o uso estratégico da rede informal pode ajudar líderes a compreender problemas de clima, ruídos e pontos sensíveis de gestão. E “na atual conjuntura empresarial, as organizações, mais do que nunca, precisam saber o que os grupos pensam, querem e estão fazendo, pois disso dependem em boa parte sua sobrevivência e desenvolvimento” (GRANDO, 2014, p. 136).

Sabendo que ambientes inseguros podem propiciar o aumento de comunicação via “rádio-peão” e que, algo que cria insegurança são as crises, vale destacar que:

Embora indesejada, a possibilidade da ocorrência de uma crise é inevitável para as organizações. Vivemos em um mundo dinâmico, de incertezas, que se retroalimenta e evolui a partir de transformações no sistema. Muitas destas mudanças vêm de pequenas situações diárias recorrentes no interior das organizações e que não vêm a público. Outras advêm de crises que desestabilizam, provocam uma ruptura no ambiente interno e no entorno organizacional... (MACHADO, 2020, p. 48).

Diante de uma crise, como se deve proceder em termos de comunicação? Machado (2020) sugere algumas práticas, como por exemplo: manter canais abertos de comunicação por meio dos quais se possam fazer interações analógicas e digitais, com pessoas treinadas e disponíveis para ouvirem e responderem; e dar transparência às ações realizadas pela organização acerca do problema. O autor

propõe ainda listar atitudes a serem evitadas por funcionários, seus familiares, chefias e acionistas, para evitar boatos ou mais transtornos.

Na ANEEL, quando há crise no setor elétrico, como em um apagão, normalmente é feito pronunciamento para o público externo por meio de nota de esclarecimento divulgada no portal corporativo da Agência. Contudo, não é praxe do Órgão comunicar o público interno sobre o que está ocorrendo, deixando uma lacuna passível de ser suprida pela “rádio-peão”.

## 6. ENDOMARKETING E ENGAJAMENTO

Schmitz (2020) afirma que, quando uma pessoa conhece seu local de trabalho, cria um vínculo maior. E quanto maior o vínculo, maior a motivação e o engajamento. Contudo, a falta de conhecimento sobre a instituição e sobre o que cada área faz é um problema recorrente nos locais de trabalho. Essa é uma das queixas nos bastidores da ANEEL. Colaboradores costumam dizer que a Agência é composta de feudos.

Algo que também precisa ser levado em conta quando se deseja obter os melhores resultados em uma empresa é o poder de engajamento da liderança. Líderes são uma referência de quem seus seguidores querem se tornar (ALVES, 2014). Brum (2017, p. 16) afirma que quando a liderança de uma empresa atua “como primeiro e principal canal de comunicação com o público interno”, as pessoas assimilam melhor as mensagens e o engajamento por parte delas é maior.

Mas o quanto a falta de engajamento impacta uma empresa? Uma pesquisa da Gallup revelou que 73% dos trabalhadores do Brasil não estão engajados e, segundo especialistas, isso tem um custo de R\$ 100 a 120 bilhões em nossa economia (BRUM, 2017). Além de impactar a produtividade, a falta de engajamento causa outros problemas, entre os quais, o contágio social com uma possível imagem negativa da empresa, a rotatividade de funcionários etc.

Para identificar se um funcionário está desmotivado, é importante que a instituição esteja atenta à sinais verbais e não verbais. Desânimo, atrasos, baixa

produtividade, mau humor, cansaço constante e mesmo excesso de crítica são, para Pimentel e Rodrigues (2018) exemplos de comportamentos que indicam que algo não vai bem no relacionamento empresa/empregado.

Uma forma de dar qualidade de vida aos trabalhadores (e melhorar os resultados de uma empresa) é por meio do endomarketing. Essa ferramenta permite valorizar o trabalho deles e reconhecê-los como consumidores. “O endomarketing deve ser executado como uma ferramenta de integração permanente, demonstrado ao funcionário como ele é importante para a manutenção dos resultados da empresa” (PIMENTEL; RODRIGUES, 2018, p. 107).

Para Brum (2017), o endomarketing deve acontecer com base em duas premissas: total alinhamento à estratégia da empresa e coerência com o momento em que a empresa está vivendo. Além disso, a autora acredita que o endomarketing precisa partir de cinco definições para existir: o público a ser atingido; a percepção/imagem/comportamento que se quer gerar; os recursos de que se dispõe; a experiência que será proporcionada; e como será feito o monitoramento (BRUM, 2020).

Se, por um lado, essa ferramenta precisa estar alinhada ao propósito da empresa, também é importante que tal propósito esteja alinhado aos valores dos funcionários. Conforme afirma Morin (*apud* MARCHIORI, 2014, p. 112), “as pessoas têm que encontrar um propósito; elas têm de perceber que seu trabalho está contribuindo para algo que elas valorizam.”

Segundo Brum (2020), os profissionais de hoje (composto de pessoas das gerações X, Y e Z) necessitam conhecer a fundo o negócio e entender qual é a sua contribuição para a sociedade (BRUM, 2020). O valor dado pelos funcionários, especialmente *millennials*<sup>5</sup>, ao propósito de uma empresa é tão grande que o relatório MarketData Geometry Global de 2019, citado pela autora, revelou que 84% desse público interno rejeitam empresas que não contribuem para melhorar o mundo e fazem promessas enganosas. Brum (2020) menciona que, segundo estudos, nove

---

<sup>5</sup> Conceito da Sociologia que se refere às pessoas nascidas após a década de 1980, também conhecidas como geração Y, geração do milênio, da internet ou milênicos.

em cada dez pessoas aceitariam trocar parte de seus salários por trabalhos mais significativos.

Enquanto uma pesquisa realizada nos EUA mostra que “60% das pessoas não gostariam de estar fazendo o que fazem nas empresas em que trabalham” (BRUM, 2017, p. 23), um estudo realizado por Fredy Machado, em 21 estados brasileiros, revela que 90% dos brasileiros estão infelizes em seu trabalho<sup>6</sup>. Para Brum (2017), algo que afeta o grau de envolvimento de uma pessoa em uma organização é ela não perceber seu trabalho como algo importante.

Brum (2017) cita que o tratamento de funcionários nas empresas influencia mais o nível de felicidade e o clima organizacional do que salário, benefícios e outros incentivos concretos. Para evitarem-se problemas no relacionamento organizacional, Pimentel e Rodrigues (2018) destacam medidas a serem aplicadas pela equipe de comunicação, como: estimular o bom convívio e a gentileza entre colaboradores e promover campanhas de conscientização contra preconceito de qualquer tipo.

Uma instituição que privilegie a confiança nas pessoas com as quais se trabalha, onde se tenha orgulho do que se faz e onde se goste das pessoas com quem se trabalha tende a ser um bom lugar para se trabalhar. A medida da qualidade de três relacionamentos interconectados indica os melhores lugares para se trabalhar: funcionários e líderes; funcionários e seus empregos/empresas; e funcionários e outros funcionários (MARCHIORI, 2014).

Se estivermos felizes no trabalho, também produziremos de forma mais efetiva (BRUM, 2020). De maneira oposta, um ambiente de trabalho que afeta negativamente nosso emocional reduz nossa produtividade e, muitas vezes, essa redução é proposital. É o que mostra a pesquisa *Cycle to Civility*, de Christine Porath, da Georgetown University. O estudo, realizado com 800 pessoas de 17 segmentos da economia, demonstrou que 47% delas reduziram seu desempenho intencionalmente e 78% diminuíram seu comprometimento com a empresa por terem

---

<sup>6</sup> GLOBO EXTRA. No Brasil, cerca de 90% estão infelizes no trabalho. Disponível em: <https://extra.globo.com/economia-e-financas/emprego/no-brasil-cerca-de-90-estao-infelizes-no-trabalho-22780430.html>. Acesso em: 12 jan. 2024.

se sentido maltratadas. A pesquisa também mostrou que tal sentimento afeta a rotatividade: 12% das pessoas afirmaram ter saído da empresa por terem recebido esse tipo de tratamento. Mais ainda, isso gera um efeito cascata: 25% dos funcionários que se sentiram destratados repassaram suas frustrações para os clientes (BRUM, 2017).

Se está comprovado que as frustrações recaem sobre clientes, estaria o ambiente institucional livre do efeito cascata? Certamente, não. Brum (2020, p. 197) cita esse contágio emocional como “efeito dominó”: um colaborador feliz e motivado passa isso aos demais, elevando o clima organizacional. O resultado é o aumento do nível de satisfação e engajamento no ambiente de trabalho. Por isso, manter um bom clima organizacional deve ser uma prática contínua em empresas que querem ser bem-sucedidas.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado permitiu identificar que a comunicação interna da ANEEL, de modo geral, está condizente com as boas práticas de mercado e é bem avaliada pelo público-alvo. Contudo, para que aumente o engajamento dos colaboradores, há margem para melhoria.

O cruzamento de dados dos quadros 1 e 2 e as respostas da questão 4 vai ao encontro do que foi apurado na pesquisa bibliográfica: há uma demanda por mais valorização dos colaboradores nas comunicações internas. Para dirimir essa questão, podem ser usadas estratégias de endomarketing.

Pode ser realizada, por exemplo, campanha de integração voltada para ampliar o conhecimento do que cada unidade organizacional faz e como isso interfere na missão da Agência. Uma sugestão é um *tour* virtual, com influenciadores do público interno ou autoridades da ANEEL explicando como a unidade em que trabalham funciona e contando sobre experiências de trabalho que tiveram.

Ainda com foco em engajamento, a rede informal pode passar a ser explorada como meio de *feedback* dos colaboradores sobre a ANEEL ou para dirimir boatos.

Uma possível solução é criar um canal para receber, de forma anônima, dúvidas e reclamações que circulam na “rádio-peão”. As respostas podem ser postadas em uma página da intranet.

Em momentos de crise, poderia ser feita comunicação via liderança ou diretoria. É importante ainda considerar a abertura de canal para questionamentos a gestores, líderes ou diretores, por parte dos colaboradores.

As respostas apresentadas no quadro 2 também levam a crer que a revitalização do Compartilhando seria bem aceita. Em vez de listagem de títulos de notícias, como é hoje, o canal pode ser dividido em seções. Cada seção pode ter notícias em destaque, com título, subtítulo e imagens maiores. As chamadas para as notícias menos relevantes podem ficar abaixo. As seções podem ser segregadas segundo os seguintes focos editoriais: humano, estratégico, serviço e informativo.

Cruzando os dados dos relatórios de acesso da intranet com o quadro 3, pode-se inferir que os colaboradores usam o *site* mãe como canal para encontrar informações que buscam, e não apenas para ver notícias. Dada a relevância dos assuntos de RH, uma reformulação da intranet que desse mais foco a assuntos dessa área pode ter resultados positivos. Adicionalmente, pode-se estudar a viabilidade de implantar *chatbot* para atender demandas de RH com mais eficiência.

Ressalta-se que melhores subsídios para embasar mudanças na comunicação interna da ANEEL demandam mais adesão às pesquisas de comunicação. Para tal, sugere-se a criação de campanha inovadora, realizada em etapas que vão desde o despertar a curiosidade do público até informá-lo sobre o resultado das pesquisas e, se possível, as ações que serão tomadas.

Por último, para estudos futuros, sugere-se que seja considerado também o resultado da pesquisa de clima organizacional.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Rosana; CEPINHO, Teresa; MENDES, Luana. Comunicação interna de valor: a busca incessante da excelência. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas**, Vol. 7. São Paulo: Aberje Editorial, 2013.

ALVES, Sérgio. As múltiplas faces da liderança nas organizações: o indivíduo, o grupo e a estrutura. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Liderança e comunicação interna**. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Ed. Senac, 2014.

ANEEL. Estrutura Organizacional. Disponível em: <<https://www.gov.br/aneel/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/estrutura-organizacional/estrutura-organizacional-nova>>. Acesso em: 25 jan. 2024.

ANEEL. Portaria nº. 6.063, de 15 de outubro de 2019. Disponível em: <<https://www2.aneel.gov.br/cedoc/prt20196063.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2024.

APOCALYPSE, Flávia. Por uma nova comunicação interna: impactos tecnológicos e novas funções. In: DREYER, Bianca Marder; TERRA, Carolina; RAPOSO, João Francisco (Orgs.). **Comunicação Organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais**. 1. ed. São Paulo: Summus, 2021.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing estratégico: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores**. 2. ed. São Paulo: Integrare, 2017. 272 p.

BRUM, Analisa de Medeiros. **A experiência do colaborador – da atração à retenção: como o Endomarketing pode tornar única cada etapa da Jornada do Colaborador**. 2. ed. São Paulo: Integrare, 2020. 252 p.

BRUM, Débora. **Comunicação Assertiva: Aprenda a arte de falar e influenciar**. São Paulo: Literare Books International, 2021. Não paginado.

CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença**. Rio de Janeiro: Mauad Editora Ltda., 2005. 82 p.

COGO, Rodrigo Silveira. Comunicação interna e storytelling: uma lógica de estruturação do pensamento e de difusão de narrativas. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas**, Vol. 7. São Paulo: Aberje Editorial, 2013.

COSTA, Daniel. **Não existe gestão sem comunicação: como conectar endomarketing, liderança e engajamento**. Porto Alegre: Dublinense, 2014. 128 p.

GLOBO EXTRA. **No Brasil, cerca de 90% estão infelizes no trabalho**. Disponível em: <<https://extra.globo.com/economia-e-financas/emprego/no-brasil-cerca-de-90-estao-infelizes-no-trabalho-22780430.html>>. Acesso em: 12 jan. 2024.

GRANDO, Giselle Bruno. Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Liderança e comunicação interna**. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Ed. Senac, 2014.

MACHADO, Jones. **Gestão Estratégica da Comunicação de Crise**. Santa Maria: Facos – UFSM, 2020. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/330/2019/10/Gest%C3%A3o-Estrat%C3%A9gica-da-Comunica%C3%A7%C3%A3o-de-Crise.pdf>>. Acesso em: 5 dez. 2023.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Liderança e comunicação interna**. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Ed. Senac, 2014.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2. ed. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

PEREZ, Katia. **Comunicação Interna: menos ameaças, mais oportunidades**. Vol. 1. São Paulo: [s.n.], 2022. Não paginado.

PIMENTEL, Isabela Duarte. **“Ouvi dizer”**: Comunicação Integrada como antídoto para boatos organizacionais. 1. ed. Curitiba: Appris Ltda., 2022. 130 p.

PIMENTEL, Marina de Oliveira; RODRIGUES, Fabíola Cottet. **Em pauta: manual prático da comunicação organizacional**. 2. ed. Curitiba: InterSaberes, 2018.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. The high cost of low performance: the essencial role of communications. 2013. Disponível em: <<https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/the-essential-role-of-communications.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2024.

RAPOSO, João Francisco. Sobre hipercomunicação e hiperconexão: “sobrepeso” digital, cansaço e visibilidade contemporânea. In: CORRÊA, Nicolau Saad (Org.). **Caminhos da comunicação**: tendências e reflexões sobre o digital. Curitiba: Appris Ltda., 2020. Não paginado.

SCHMITZ, Aldo. **Manual de Comunicação Organizacional**. 1.<sup>a</sup> ed. Florianópolis: Combook, 2020. Não paginado.

WIKIPÉDIA. Geração Y. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Gera%C3%A7%C3%A3o\\_Y](https://pt.wikipedia.org/wiki/Gera%C3%A7%C3%A3o_Y)>. Acesso em 18 jan. 2024.