

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS, COMUNICAÇÃO E ARTES
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

KALYNE SOARES DOS SANTOS

**PESQUISA DE FELICIDADE COMO GESTÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO DA CERVEJARIA HEINEKEN**

Maceió – AL
2023

KALYNE SOARES DOS SANTOS

**PESQUISA DE FELICIDADE COMO GESTÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO DA CERVEJARIA HEINEKEN**

Trabalho de Conclusão de Curso como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas da Universidade Federal de Alagoas.

Orientadora: Profa. Dra. Manoella Maria Pinto Moreira das Neves

Maceió – AL
2023

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

S237p Santos, Kalyne Soares dos.
Pesquisa de felicidade como gestão de clima organizacional : um estudo de caso da cervejaria Heineken / Kalyne Soares dos Santos. – 2023.
50 f. : il.

Orientadora: Manoella Maria Pinto Moreira das Neves. Monografia (Trabalho de Conclusão do Curso em Relações Públicas) – Universidade Federal de Alagoas. Instituto de Ciências, História, Comunicação e Artes. Maceió, 2023.

Bibliografia: f. 50.

1. Heineken's Bierbrouwerij Maatschappij. 2. Felicidade. 3. Trabalhadores. 4. Marketing. 5. Endomarketing. 6. Comunicação organizacional. 7. Clima Organizacional. I Título.

CDU: 659.4:658.8

Dedico este trabalho a todos que direta ou indiretamente
contribuíram para a minha formação acadêmica.

AGRADECIMENTOS

À minha família, em especial aos meus pais, Verônica e Sinair, pela educação que me foi dada, pelo apoio durante a minha jornada acadêmica e por sempre acreditarem em mim.

À minha orientadora, Manoella Neves, que exerceu o magistério de forma leve e inspiradora. E, ao final, me acolheu como orientanda, o que fez eu me sentir motivada a concluir este ciclo.

À professora Manuela Callou, pelos conhecimentos compartilhados em sala de aula e pela oportunidade concedida para que eu pudesse cumprir o estágio obrigatório.

Ao meu namorado Élisson, que esteve ao meu lado desde o início, me dando apoio, sendo paciente e compreensivo.

Aos meus amigos, que vivenciaram isso comigo, me fazendo lembrar da minha capacidade.

RESUMO

Este estudo, concentrado na cervejaria Heineken, tem como objetivo analisar a pesquisa de felicidade direcionada aos colaboradores brasileiros da companhia, explorando sua influência na gestão de clima organizacional. Para a realização deste trabalho utilizou-se de revisão bibliográfica para a fundamentação teórica, pesquisas empíricas e análise de informações em sites que citam a empresa estudada. A fundamentação teórica baseou-se principalmente em Kotler (2003; 2012), Brum (1998; 2003; 2012; 2017), Marchiori (2008; 2014) e Moreira (2012). O trabalho propõe uma contextualização da estratégia corporativa em questão, apresentando ações consideradas relevantes para a análise e estabelecendo conexões com teorias e linhas de pensamento de relações públicas. Adicionalmente, a pesquisa aborda a presença do endomarketing nas práticas organizacionais da Heineken, examinando como o gerenciamento da felicidade dos colaboradores se traduz em benefícios para o clima organizacional e, conseqüentemente, para os resultados do negócio.

Palavras-chave: Heineken; Felicidade; Colaboradores; Marketing; Endomarketing; Comunicação Organizacional; Clima Organizacional.

ABSTRACT

This study, focused on the Heineken brewery, aimed to analyze the happiness survey directed to the company's Brazilian employees, exploring its influence on organizational climate management. To carry out this work, a literature review was used for the theoretical foundation, empirical research and analysis of information on websites that mention the company studied. The theoretical foundation was mainly based on Kotler (2003; 2012), Brum (1998; 2003; 2012; 2017), Marchiori (2008; 2014) and Moreira (2012). The work proposes a contextualization of the corporate strategy in question, presenting actions considered relevant for the analysis and establishing connections with public relations theories and lines of thought. Additionally, the research addresses the presence of internal marketing in Heineken's organizational practices, examining how managing employee happiness translates into benefits for the organizational climate and, consequently, for business results.

Keywords: Heineken; Happiness; Employees; Marketing; Internal Marketing; Organizational Communication; Organizational Climate.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1. Marketing	16
2.2. Endomarketing	18
2.3. Comunicação Organizacional	20
2.4. Clima Organizacional	23
3. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	28
3.1. Heineken	28
3.2. O Grupo Heineken no Brasil	30
3.3. Iniciativa da Heineken para uma atitude responsável	33
3.4. Time de estrelas	34
3.5. Programa de saúde mental da Heineken	35
3.6. Pesquisa de Felicidade	36
3.7. Diretoria dedicada à felicidade	36
4. ANÁLISE DO CASO	39
4.1. Matéria 1: Por que a Heineken resolveu medir a felicidade dos seus funcionários	39
4.2. Matéria 2: Grupo Heineken anuncia Diretoria de Felicidade	41
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	43
CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Logo da Heineken	28
Figura 2 - Itens que Alfred Heineken introduziu na identidade da marca	29
Figura 3 - Portfólio de cervejas do Grupo Heineken no Brasil	31
Figura 4 - Portfólio de bebidas não alcoólicas do Grupo Heineken no Brasil	32
Figura 6 - Apresentação da nova área: Diretoria de Felicidade.....	37
Figura 7 - Entrevista com a Diretoria de Felicidade do Grupo Heineken.....	38
Figura 8 - Pirâmide de Maslow.....	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Fatias das cervejas preferidas pelo consumidor brasileiro (2023)	33
Gráfico 2 - Resultados preliminares da pesquisa de felicidade da Heineken	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Diferença entre clima e cultura organizacional.....	24
----------------------------------------------------------------	----

1. INTRODUÇÃO

No cenário corporativo contemporâneo existe uma compreensão crescente por parte das empresas de que ter atenção ao público interno tornou-se um elemento crucial para contribuir significativamente no sucesso organizacional. A busca para obter este êxito demanda um esforço sinérgico e simultâneo no desenvolvimento da relação empresa-colaborador.

No trajeto para aprimorar relacionamentos, aumentar a produtividade e fomentar o engajamento dos colaboradores, são utilizadas técnicas de relações públicas que possuem concentração direta no ambiente interno da organização. Com a finalidade de suprir essa tendência, surgiu o endomarketing, uma extensão do marketing tradicional, que busca fortalecer a comunicação interna, motivar os colaboradores e alinhar a cultura organizacional, favorecendo um ambiente de trabalho positivo e engajado.

Neste trabalho será explorada a iniciativa da cervejaria Heineken, que adotou o indicador “felicidade” como uma estratégia corporativa para gerenciar as emoções dos colaboradores brasileiros. O reconhecimento de que o verdadeiro sucesso reside na construção de uma força de trabalho feliz e engajada fez com que a empresa tivesse a atitude de implementar a ação denominada “pesquisa de felicidade”, com enfoque centrado na satisfação e bem-estar dos colaboradores. A estratégia visa proporcionar diálogo, inteirar-se do grau de felicidade de suas pessoas, e a partir do diagnóstico, criar um ambiente onde os funcionários se sintam valorizados, engajados e motivados a dar o seu melhor. Posteriormente, o aumento da produtividade e da lucratividade será uma consequência natural.

Por meio de análise, foi possível constatar que essa estratégia corporativa reflete diretamente nos valores “respeito e cuidado” defendidos pela Heineken, e denota coerência com suas práticas empresariais. Isso resulta em uma comunicação fundamentada em um entendimento lógico e consistente.

Em um ambiente empresarial, muitas empresas ainda têm a crença de que a felicidade é a recompensa do resultado. No entanto, as pesquisas e as teorias têm mostrado que a ordem da equação é inversa, o que nos leva à seguinte problemática: como a pesquisa de felicidade conduzida pela cervejaria Heineken influencia a gestão de clima organizacional? A resposta a esse questionamento será explorada ao longo deste trabalho.

Para Brum (2017), quando uma pessoa não se sente feliz com o seu trabalho, não consegue ter o nível de envolvimento que a empresa espera dela. Isso, por sua vez, impacta negativamente na capacidade do indivíduo de encontrar satisfação em suas atividades laborais, levando-o a contar as horas até o momento de retornar para casa.

À medida que a sociedade humana evolui, as necessidades e desejos dos indivíduos também passam por transformações, refletindo as manifestações da evolução. Segundo Moreira (2012), quando as mudanças externas superam as mudanças internas, seus impactos na empresa tornam-se cada vez mais significativos. Contudo, quando a empresa compreende esse encadeamento, pode ser capaz de identificar uma oportunidade valiosa para oferecer um produto/serviço de real relevância para o cliente.

Conforme Kotler (2003, p. 58), “as empresas são organizações humanas e sociais, não apenas máquinas econômicas”. Diante disso, por vezes, as teorias e práticas empresariais têm a necessidade de participar desse acompanhamento e precisam ser atualizadas para suprir as demandas que surgem a partir das mudanças externas. Foi assim que o marketing originou vários conceitos, sendo um deles, o endomarketing, uma ferramenta utilizada para investir em estratégias que almejam criar um ambiente onde os funcionários se sintam valorizados, conectados aos valores defendidos pela empresa e motivados a contribuir ativamente para o desempenho da organização.

Embora seja imperativo que as empresas se tornem mais flexíveis e adaptáveis diante das mudanças oriundas da sociedade, possuir a sinergia entre o discurso e a prática é mais importante do que nunca. Nessa perspectiva, a comunicação organizacional desempenha um papel fundamental no processo de relacionamento de uma organização que busca obter sucesso em suas abordagens corporativas.

Marchiori (2008) enfatiza a necessidade de conexão entre valores, prática social e aspectos emocionais que moldam a experiência das pessoas dentro da organização. No caso da Heineken, os valores sustentados pela cervejaria transcendem as campanhas e produtos, estabelecendo raízes profundas no posicionamento que a empresa prega dentro e fora da organização.

Para tanto, o presente trabalho será estruturado em quatro grupos que se seguirão a esta introdução: a primeira etapa será composta pela revisão da literatura, abordando os principais assuntos que servirão de subsídio para o desenvolvimento

do trabalho, buscando entender, através da visão dos principais autores acadêmicos, qual a relação dos conceitos de marketing, endomarketing, comunicação organizacional e clima organizacional com a “pesquisa de felicidade”. A revisão bibliográfica também servirá como base para o desenvolvimento do estudo de caso, que iniciará com pesquisas e informações referentes à empresa. Posteriormente, haverá o cruzamento com as teorias, proporcionando subsídios para a análise e discussão dos resultados.

Na segunda parte consta uma breve apresentação da memória institucional da empresa que será objeto da pesquisa, a cervejaria Heineken. Também será feita a introdução da atuação da empresa no Brasil, detalhando alguns pontos principais da sua história no mercado brasileiro, portfólio de produtos e suas iniciativas.

A terceira etapa deste estudo consiste em uma análise detalhada do caso da Heineken, na qual se busca fazer relato sobre a pesquisa de felicidade destinada aos colaboradores brasileiros da empresa. Para conduzir essa análise, foram utilizadas duas matérias da revista *Exame* como fontes de informações. A *matéria 1* introduz a razão pela qual a Heineken optou por adotar o indicador de felicidade como estratégia de negócio e percorre a origem dessa ideia. Por outro lado, a *matéria 2* oferece uma abordagem mais específica sobre a iniciativa e a funcionalidade da nova área estabelecida na empresa: a Diretoria de Felicidade. Ambas as fontes proporcionam *insights* relevantes para compreender os mecanismos e impactos da pesquisa de felicidade implementada pela Heineken em seu contexto organizacional.

A quarta e última etapa compreende a análise e discussão dos resultados. Essa fase é construída a partir da fundamentação teórica abordada ao longo da pesquisa e das informações coletadas na análise do caso da Heineken. O propósito desse capítulo é aprofundar a percepção sobre a influência da pesquisa de felicidade demandada pela companhia. Ainda, destaca-se a referência à Pirâmide de Maslow como um guia orientador para traçar a linha estratégica na compreensão e entendimento das necessidades do público interno.

Este estudo direciona seu foco para a pesquisa de felicidade da Heineken, promovendo uma análise robusta e contextualizada para entender como o endomarketing e a comunicação organizacional podem caminhar juntos, colaborando para a construção de uma estratégia eficaz no clima organizacional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada a base teórica dos principais conceitos relacionados com o que foi levantado na realização deste trabalho, o que servirá como auxílio para o desenvolvimento do estudo.

2.1. Marketing

Marketing pode ser visto por muitos, da maneira como se aprendeu no início: uma atividade direcionada apenas para propagandas, produtos e vendas. Entretanto, com o decorrer do tempo, a atividade sofreu mutações para incorporar alternativas que pudessem ajudar qualquer negócio, abrangendo muito mais do que anúncios verbais de produtos e serviços.

Ao conceituar o marketing, Kotler e Keller (2012, p. 3) descrevem que a atividade “envolve a identificação e a satisfação de necessidades humanas e sociais”, assim como “suprir necessidades gerando lucro”. De forma mais detalhada, Kotler (2003, n.p) define:

Marketing é a função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos, define e mede sua magnitude e seu potencial de rentabilidade, especifica que mercados-alvo serão mais bem atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados selecionados e convoca a todos na organização para pensar no cliente e atender ao cliente.

Para Pinheiro e Gullo (2011, p. 19), “Marketing é o processo humano, social e administrativo que facilita a troca de valores entre um comprador e um vendedor, ambos em busca de satisfação de suas necessidades, desejos e objetivos”. Ao falar das necessidades, Kotler e Keller (2012, p. 8) detalham:

Necessidades são os requisitos básicos do ser humano, como aqueles por ar, comida, água, roupas e abrigo. Os seres humanos também sentem forte necessidade de recreação, instrução e diversão. Essas necessidades tornam-se desejos quando direcionadas a objetos específicos que possam satisfazê-las.

Sobre esse aspecto, Kotler e Keller (2012, p. 14) reforçam que “as empresas têm de avançar sempre com seus programas de marketing, inovando produtos,

permanecendo em contato com as necessidades do cliente e buscando novas vantagens em vez de depender dos pontos fortes do passado”.

Sendo assim, as empresas devem pensar como usar as transformações para impulsionar o marketing, as vendas e as receitas, de forma alinhada aos comportamentos e expectativas dos consumidores. Pode-se dizer que as modificações no foco das estratégias do marketing ocorrem em conformidade com as mudanças e demandas provenientes da sociedade.

Os consumidores têm se tornado mais exigentes, priorizando empresas que não só buscam realizar ações que comprometam o seu desenvolvimento, como também, estejam comprometidas com o meio ambiente e a sociedade de modo geral. Para as empresas executarem ações voltadas a esse compromisso, é necessário utilizar o marketing como ele deve ser: um investimento de longo prazo, indo além da simples realização de transações, conforme o ensinamento de Kotler (2003, n.p):

Marketing não é a arte de descobrir maneiras inteligentes de descartar-se do que foi produzido. Marketing é a arte de criar valor genuíno para os clientes. É a arte de ajudar os clientes a tornarem-se ainda melhores. As palavras-chave dos profissionais de marketing são qualidade, serviços e valor.

Cobra (1992, p. 29) ressalta que o “marketing é mais do que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos ou serviços — é um compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas”. Com isso, fica evidente que o objetivo dos profissionais de marketing não se baseia em um esforço de curto prazo para ajudar as empresas a se livrarem de seus produtos, mas sim uma construção de relacionamento que envolve conquista, retenção e cultivo de clientes.

Em síntese, segundo Kotler e Keller (2017, p. 20-21), “o marketing não é mais responsabilidade de um único departamento — é o compromisso assumido por toda a empresa que impulsiona sua visão, sua missão e seu planejamento estratégico”. Isto é, os autores destacam uma mudança de perspectiva em relação ao marketing nas organizações, trazendo uma abordagem mais holística, integrando-o como um compromisso coletivo em toda a empresa. Isso reflete a compreensão de que o marketing não é apenas uma função isolada, mas uma força impulsionadora que permeia toda a organização, influenciando sua direção estratégica e objetivos.

2.2. Endomarketing

As organizações na sociedade contemporânea têm buscado desenvolver ações que visam proporcionar um ambiente de trabalho favorável para os colaboradores. Diante dessa circunstância, o endomarketing, um método proveniente do marketing, serve como ferramenta de aproximação com o público interno, refletindo em engajamento, motivação e menor índice de rotatividade. Brum (2017, n.p) define o endomarketing “como todo e qualquer movimento que uma empresa faz no sentido de atrair, integrar, engajar e reter talentos”.

De acordo com Brum (1998, p 36), “o principal objetivo do endomarketing é fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa [...]”. Para isso, se faz necessário conectar o endomarketing com a comunicação organizacional, que apesar de terem objetivos e práticas distintas, estão diretamente relacionadas à gestão de pessoas nas empresas e o público-alvo é o mesmo: o interno. Brum (2012, p. 1) apresenta como essa conexão deve ser feita:

Trabalhe a comunicação interna e o endomarketing com base em três premissas: transparência, que deve ser a essência de todo o processo; qualidade, porque as pessoas estão cada vez mais informadas e exigentes; e afeto, pois vivemos a era da emoção e da espiritualidade.

Conforme Brum (2017, n.p), “a empresa que consegue que a liderança atue como primeiro e principal canal de comunicação com o público interno, obtém resultados significativos no que se refere à assimilação das mensagens e ao engajamento por parte das pessoas”. Com isso, a autora considera a participação do líder como um fator relevante no processo de “vender a imagem para dentro”.

Para Kotler (2003, p. 57), “os empregados são a própria empresa”, por isso, “as empresas devem desenvolver uma *proposição de valor* cativante, não só para os clientes, mas também para os empregados” (Kotler, 2003, p. 58, grifo do autor). Ao abordar o endomarketing e a gestão de pessoas da atualidade, Brum (2017, p. 21) salienta:

Sabemos que as empresas não se interessam mais somente pelos braços das pessoas, como acontecia antigamente. Hoje, as empresas se interessam também por cérebros e corações. Em outras palavras, as organizações querem que as pessoas se envolvam emocionalmente com o trabalho, pois sob o ponto de vista do engajamento, sabem que só têm a ganhar com isso.

Subsequentemente, Brum (2017) comenta que, se a relação capital/trabalho possui dois lados, sendo eles, o da empresa e o do empregado, então pode-se dizer que: “**da parte da empresa**, aumentou a crença de que, se as pessoas se envolverem emocionalmente com o negócio, aumentarão os níveis de engajamento e de retenção; **da parte do empregado**, as vidas pessoal e profissional estão cada vez mais se tornando um movimento único na busca pela felicidade. Quem possui uma vida pessoal prazerosa, também deseja um trabalho que represente uma fonte de prazer” (p. 25, grifo do autor).

Ainda, segundo Brum (2003, p. 25), “trabalhamos, pelo menos, metade do tempo em que permanecemos acordados. Este já é um motivo suficiente para buscarmos sentir prazer na atividade que executamos”. No livro *Endomarketing estratégico: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores*, Brum (2017, p. 21) defende que “a felicidade, quando relacionada com o trabalho, é capaz de contribuir fortemente para a geração de lucro”.

Uma pesquisa realizada pela *Saïd Business School*¹ da Universidade de Oxford, em colaboração com a multinacional britânica de telecomunicações BT, encontrou uma ligação conclusiva entre felicidade e produtividade, e apontou que os trabalhadores felizes são 13% mais produtivos. Brum (2017, p. 21) fala sobre a influência da felicidade no trabalho, ao afirmar que:

Não há dúvidas de que pessoas que se sentem felizes com o seu trabalho produzem mais e de maneira bem mais efetiva, uma vez que esse é o estado emocional ideal para que o ser humano coloque toda a sua energia naquilo que faz. Refiro-me ao benefício do aumento de desempenho e acredito que não exista uma única empresa que não deseje isso.

¹ UNIVERSITY OF OXFORD. **Happy workers are 13% more productive**. Disponível em: <https://www.ox.ac.uk/news/2019-10-24-happy-workers-are-13-more-productive>. Acesso em: 4 ago. 2023.

Constata-se, então, que a satisfação pessoal do colaborador influencia diretamente no seu desempenho profissional e, por consequência, nos resultados da organização. Para alcançar esse contentamento do público interno, se torna indispensável a aplicação do endomarketing em conjunto com a comunicação interna para atingir os objetivos da organização e, instantaneamente, gerir um clima organizacional positivo, o qual pode vir a proporcionar uma relação saudável entre as partes, fidelizar esse público com o negócio e até mesmo reduzir a taxa de rotatividade, “pois empregados que vivem momentos felizes no seu trabalho possuem uma tendência bem menor de deixar a empresa” (Brum, 2017, p. 37).

2.3. Comunicação Organizacional

A comunicação tem ocupado espaço relevante no mundo corporativo, principalmente dentro de empresas que se propõem a acompanhar as transformações externas e tornar-se abertas para a diversidade de públicos com os quais se relacionam, o que significa um avanço para a comunicação estratégica.

As práticas humanizadoras passam a ser condições estruturantes para permitir evolução e inovação nos processos da comunicação interna. Duarte (2021, p. 14) conceitua o termo “humanização” no âmbito das organizações “como forma de compreender sua importância e seu valor no processo de construção de um elo entre trabalhadores, usuários, fornecedores, gestores e todos os envolvidos no contexto organizacional”. Ou seja, trata-se de trabalhar a comunicação, não de um ponto de vista meramente linear, mas de considerar, sobretudo, um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e instituições.

De acordo com Marchiori (2014, p. 108), “a comunicação interna é concebida como processo fundamental para desenvolvimento de ambientes inovadores, uma vez que as conversações e o estímulo ao diálogo são práticas correntes”. Ainda, segundo a autora (2014, p. 65):

Para haver uma comunicação real e não alienadora nas organizações, é necessário que os gestores estabeleçam, de comum acordo, os conteúdos a serem absorvidos, e tal processo tem cunho investigativo e implica uma metodologia que não pode contradizer a dialogicidade.

Na busca pela qualidade, o diálogo e o relacionamento atuam como fatores preponderantes para promover estímulo na prática da comunicação organizacional.

Marchiori (2008) traz essa comunicação como uma abordagem estratégica para favorecer uma mudança, um novo comportamento, e não simplesmente informar o que aconteceu na empresa. Nesse contexto, Marchiori (2008, p. 12) afirma:

As organizações devem preocupar-se com o monitoramento das informações e a abertura do diálogo com seus diferentes grupos de interesse, entendendo que seu comportamento deve ir muito além do repasse de informações. É preciso atuar no sentido não apenas de selecionar informações que façam parte do contexto vivenciado pela empresa e que tenham sentido para os públicos, mas olhar para a comunicação como possibilidade de (re)construção.

Para Brum (2017), não basta projetar a marca para dentro ou simplesmente compartilhar avisos de baixa relevância, “é preciso trabalhar internamente o conjunto de percepções, opiniões e julgamentos do público interno sobre a capacidade da empresa em gerar valor e, especialmente, sobre o quanto é capaz de honrar e de cumprir as promessas que faz” (Brum, 2017, p. 30).

Brum *apud* Marchiori (2017, p. 30), apresenta o entendimento de que “a partir do momento que a empresa se compromete com a sua causa e existe atitude interna, os relacionamentos se constroem com sentido, pois as pessoas podem reconhecer quem são e vivenciar aquilo que são”.

Diante dessa conjuntura que envolve o verdadeiro alinhamento entre discurso e prática, a Heineken Brasil tem apostado no conceito de felicidade para provocar contentamento aos colaboradores e impactar os negócios da empresa, uma prática que vai de encontro com o seu mote “*Gente feliz brinda mais*”. Uma linguagem coloquial e, de certa forma, desafiadora, na disseminação da cultura. Nesse sentido, o posicionamento de Marchiori (2008, p. 12-13) é de que:

Nos dias atuais, não basta mais imaginar que apenas a produção de veículos de comunicação em uma organização — única e exclusivamente — conferirá a ela o status de empresa que pratica a comunicação organizacional. Há um novo paradigma nessa área, a interação dialógica, que rompe o modelo mecânico da informação e adota a postura do diálogo como a melhor maneira de resolver conflitos, realizar acordos, enfim, buscar consenso em relação a uma prática, compreendendo assim a comunicação para além da racionalidade técnica.

Cada organização deve ser entendida e percebida em suas singularidades, observando principalmente o que faz sentido em cada uma das realidades, “isto para

que as culturas na organização possam estar em contínuo processo de formação por meio da comunicação, contribuindo, assim, para o fortalecimento de sua identidade organizacional” (Marchiori, 2008, p. 13). Ainda, segundo Marchiori (2014, p. 108):

Se organização é uma instituição social, constituída de pessoas e definida por seus papéis e relacionamentos, é fundamental a existência de ambientes de trabalho que valorizem o bem-estar e promovam a satisfação do funcionário, sendo o respeito ao ser humano uma atitude natural e inerente às práticas e aos processos que se instituem nesses ambientes.

Assim, compreende-se que a comunicação organizacional deve “trabalhar com vistas ao reconhecimento real da equipe interna, ou seja, não vinculada ao que ela trará de benefícios para o cliente, e sim visando a satisfação usufruída e a integração das pessoas com/na organização” (Marchiori, 2014, p. 109). Logo, o ótimo atendimento será consequência natural de uma relação interna fortalecida, na qual a organização comunica naturalmente a mensagem, afinal, “a conquista de confiança está diretamente ligada à qualidade do processo de informação e de comunicação” (Marchiori, 2014, p. 111).

A comunicação excelente, de acordo com o *Guia Exame*, citada por Marchiori *apud* Gomes (2014, p. 110-111):

- É transparente.
- É uma via de mão dupla, que funciona com a mesma eficiência de baixo para cima e de cima para baixo.
- Conta com mecanismos formais que facilitam a abertura da comunicação interna.
- Preocupa-se em informar o funcionário sobre tudo que pode afetar sua vida.
- Informa os funcionários sobre fatos que podem mudar a empresa antes que os jornais o façam.
- Forma “embaixadores” da organização que são verdadeiros multiplicadores dos valores, atividades e produtos da empresa.

Na busca pelo comprometimento dos indivíduos na organização em que atuam, Marchiori (2008) menciona o trabalho de Relações Públicas como parte da criação do processo de gestão de relacionamentos que é capaz de estimular as empresas a

evoluir em diferentes perspectivas. A autora (2008, p. 15) reforça tal enfoque, afirmando que:

É necessário criar formas de comunicação que envolvam os indivíduos da empresa e, nesse sentido, o trabalho de Relações Públicas ajuda a empresa a alavancar seu processo de comunicação estratégica. É tarefa primordial das relações públicas criar valores na empresa, orientar suas atitudes e tornar as organizações mais conhecidas, primeiramente para si mesmas.

Isso nos leva a concluir que as relações públicas possuem um papel fundamental na comunicação organizacional, se caracterizando como uma função de gerenciamento nas organizações, com o objetivo de atuar diretamente nos relacionamentos entre a empresa e seus *stakeholders*, além de estimular a possibilidade de situações que integrem a ética e os processos sociais, tornando-se mediadoras na construção de significados.

2.4. Clima Organizacional

O clima organizacional “relaciona-se com a tendência a respeito das necessidades dos indivíduos que atuam em uma empresa” (Moreira, 2012, p. 19), paralelo a isso, está diretamente ligado à percepção dos colaboradores sobre os processos, políticas e práticas da organização.

Segundo Maximiano (1995, p. 107), “o clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação no trabalho”. De acordo com Lacombe (2005, p. 236):

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes.

Para Moreira (2012), o estabelecimento de um clima organizacional adequado, possibilita que o gerente delibere condições motivadoras no ambiente de trabalho. Ainda, segundo a autora, “a eficácia da organização pode ser aumentada criando-se

um clima organizacional que satisfaça às necessidades dos membros da organização" (Moreira, 2012, p. 19).

Moreira (2012, p. 20) evidencia que "o clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente". Nesse sentido, os ativos intangíveis têm sido os principais responsáveis na construção de um clima organizacional legítimo.

Os conceitos apresentados revelam que o clima organizacional representa um conjunto de sentimentos predominantes numa empresa, algo perceptual e mutável, sendo inspirado por elementos que fazem parte da cultura organizacional, os quais influenciam o comportamento das pessoas inseridas na organização. Em síntese, a seguir, é possível visualizar a diferença entre clima e cultura organizacional.

Tabela 1 - Diferença entre clima e cultura organizacional

Clima organizacional	Cultura organizacional
Estado de espírito da organização.	Personalidade da organização.
Grau de satisfação e lealdade.	Grau de motivação e comprometimento.
Curto a médio prazo.	Médio a longo prazo.

Fonte: Souza *apud* Tomei (2014)².

Moreira (2012) ressalta que os conceitos de clima e cultura organizacional se inter-relacionam, mas não se sobrepõem e devem ser compreendidos de maneira separada. A autora reitera a diferença entre eles ao afirmar que "o clima organizacional mapeia o ambiente interno da organização. Já a cultura é criada e mantida ao longo da história da empresa, culminando em seus valores e ideais" (Moreira, 2012, p. 24).

Segundo Moreira *apud* Santos (2012, p. 24), "as pesquisas de clima organizacional "tiram a temperatura" da organização e podem ser muito úteis para determinar as causas da baixa motivação do empregado [...]", consequentemente, os fatores levantados através da pesquisa de clima estarão diretamente relacionados ao discernimento da cultura.

² SOUZA, Carla Patricia da Silva. **Cultura e clima organizacional**: compreendendo a essência das organizações. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014, p. 105. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 28 out. 2023.

Como exemplo de pesquisa de clima organizacional, pode-se citar o caso da empresa Heineken — uma iniciativa brasileira voltada aos seus 13 mil funcionários. Após constatar que vida pessoal e trabalho se misturam, a companhia passou a olhar com mais atenção para a questão do bem-estar dos seus funcionários. Com a percepção de que o clima organizacional pode tornar-se uma vantagem competitiva, a empresa desenvolveu um programa que consiste na satisfação de seus colaboradores, dando a este programa o nome de “pesquisa de felicidade”, que mede periodicamente o quanto os funcionários são felizes dentro e fora do trabalho. Essa abordagem tem sinergia com a estratégia e os valores sustentados pela Heineken, afinal, o mote da marca é “*Gente feliz brinda mais*”.

A iniciativa se deu em decorrência da pandemia da Covid-19, quando a companhia percebeu mudanças na saúde física e mental de seus colaboradores, e adaptou o seu foco de ação para evitar consequências na qualidade de vida pessoal e profissional. Moreira *apud* Coelho (2012, p. 26), reforça tal enfoque, ao considerar que:

[...] as mudanças ocorridas no mundo afetam diretamente as organizações, que conseqüentemente precisam agir para acompanhar essas mudanças e se destacarem em relação a seus concorrentes. Utilizar a cultura organizacional como uma estratégia competitiva é interessante, visto que as empresas normalmente focam apenas o investimento em novas tecnologias, novos produtos, aumento do ambiente de trabalho, desprezando com isso o potencial que sua cultura tem.

De acordo com Moreira (2012), as mudanças fazem parte do desenvolvimento organizacional e não devem ser realizadas de maneira aleatória, pelo contrário, têm de ser planejadas para que obtenham eficácia. Ainda, segundo a autora (Moreira, 2012, p. 30), “o objetivo de um programa de desenvolvimento organizacional não é punir os colaboradores que não atingem o desempenho esperado e sim valorizar os que assim o fazem”.

Para compreender e planejar quais são as condições adequadas em benefício do desenvolvimento organizacional, é necessário ter o diagnóstico da empresa, e para isso, tem-se de realizar uma pesquisa de clima organizacional. Moreira (2012, p. 34) explica:

A pesquisa de clima organizacional pode ser compreendida como uma ferramenta de diagnóstico que gera uma base de dados para a tomada de decisões na área de gestão de pessoas. Pode-se dizer que a pesquisa de clima é uma ferramenta fundamental na elaboração do diagnóstico organizacional, pois ajuda a entender melhor a dinâmica organizacional.

Fica claro, então, que o propósito da pesquisa de clima e do diagnóstico organizacional, assim como qualquer outro processo de pesquisa, é adquirir conhecimento a ser repartido e usado em um determinado contexto social. Nesse caso específico, ajuda a promover mudança no ambiente de trabalho, com melhorias concretas para os colaboradores e nos resultados.

Segundo Moreira *apud* Sorio (2012, p. 35), as principais contribuições que se pode obter da pesquisa de clima são:

- alinhar a cultura com as ações efetivas da empresa;
- promover o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores;
- integrar os diversos processos e áreas funcionais;
- otimizar a comunicação;
- minimizar a burocracia;
- identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- focar o cliente interno e externo;
- otimizar as ações gerenciais, tornando-as mais consistentes;
- aumentar a produtividade;
- diminuir o índice de rotatividade;
- criar um ambiente de trabalho seguro;
- aumentar a satisfação dos clientes internos e externos.

Entende-se que, através da pesquisa de clima organizacional, a empresa põe em foco os seus *stakeholders* e passa a ter acesso à percepção dos colaboradores sobre o ambiente interno e é por esse intermédio que “se cria uma base de informações, identificando-se e compreendendo-se os aspectos positivos e negativos que definirão os planos de ação para melhoria da satisfação profissional e, conseqüentemente, da produtividade da empresa” (Moreira *apud* Sorio, 2012, p. 36). Ao abordar os resultados que podem ser alcançados através da pesquisa de clima, Moreira *apud* Barros (2012, p. 36) relata:

A pesquisa de clima organizacional traz como resultados para as empresas a melhoria da qualidade do clima organizacional; um aumento da sinergia interna e das forças produtivas; o aprimoramento do processo de comunicação interna; um retrato da organização em termos de seus relacionamentos interpessoais, e a melhoria do relacionamento entre os membros da organização, potencializando a convivência interna.

Moreira (2012) declara que uma empresa se mantém no mercado se for competitiva. “E competitividade se obtém com investimento em tecnologia, inovação de processos e, principalmente, no capital humano” (Moreira, 2012, p. 51). Subsequentemente, a autora salienta que “o modo como as pessoas agem, pensam, expressam sentimentos é um dos principais elementos — senão o principal — que interfere na construção do clima organizacional” (Moreira, 2012, p. 52).

À vista disso, Moreira (2012) realça o capital humano como um recurso fundamental, uma vez que, é por meio deste que será possível conhecer a opinião dos colaboradores e entender os fatores que influenciam direta e indiretamente o clima da empresa. Contudo, para ter acesso a esse entendimento, se faz necessário realizar a pesquisa de clima, conforme menciona Moreira *apud* Barros (2012, p. 52):

[...] o estudo do clima permite a identificação de indicadores precisos capazes de subsidiar ações de intervenção, monitoramento e acompanhamento de melhorias que precisam ser efetuadas para que o equilíbrio entre a realização profissional e o desempenho organizacional seja alcançado.

Conclui-se, então, que a gestão do clima organizacional ressalta e valoriza os canais de comunicação com o intuito de se promover as mudanças necessárias, fornecer melhorias no ambiente de trabalho e alcançar o desempenho esperado pela empresa. Do mesmo modo, pode vir a contribuir com a valorização e retenção dos talentos profissionais, afinal, “[...] custa caro substituir os empregados que vão embora. A seleção e retenção de pessoal talentoso e motivado são fundamentais para o sucesso do negócio” (Kotler, 2003, p. 58).

3. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

3.1. Heineken

A Heineken é uma cervejaria holandesa com mais de 150 anos de história, opera cerca de 165 cervejarias espalhadas em 70 países, empregando aproximadamente 85 mil pessoas e classificando-se como a cervejaria número 1 da Europa, a segunda maior do mundo em termos de rentabilidade no setor e a terceira em volume de vendas, segundo informações contidas no site do Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja (Sindicerv)³.

Graficamente, a empresa se apresenta assim:

Figura 1 - Logo da Heineken



Fonte: Google (2023)

A história da Heineken inicia-se em 1864, época em que foi fundada por Gerard Adriaan Heineken na cidade de Amsterdã, Países Baixos. Até então, a cervejaria possuía o nome '*De Hooiberg*' e produzia uma cerveja conhecida popularmente como a "cerveja do trabalhador", este conceito surgiu porque a bebida era concebida para a massa e por um preço acessível. Após nove anos de experiência no ramo, em 1873, Gerard colocou seu sobrenome na cervejaria passando a se chamar *Heineken*.

Essa reformulação provocou mudanças não somente no nome da marca, como também na preparação da cerveja e no público-alvo. O preço mais alto e a qualidade superior funcionaram como um atrativo, tornando a herança da Heineken agradável para pessoas com maior poder aquisitivo.

³SINDICERV. Disponível em: <https://www.sindicerv.com.br/associadas/>. Acesso em: 12 jul. 2023.

Sem perder de vista o conceito de ser uma cervejaria com tradição familiar, Gerard concentrou seus esforços e se dedicou à qualidade, a transformando em um sucesso repentino. Com o crescimento, a pequena cervejaria conquistou respeito e passou a ganhar importantes prêmios europeus com referência em qualificação.

Em 1951, Alfred Henry Heineken, neto de Gerard Adriaan Heineken, foi o responsável por montar o Departamento de Publicidade da empresa e introduzir mudanças na identidade da marca que ainda permanecem na logo, assim como em rótulos de produtos da Heineken: a apropriação da cor verde, o “e” sorridente, a estrela, o banner e o lúpulo. Alfred implementou estratégias de marketing e de empreendedorismo que contribuíram para a cervejaria holandesa consolidar uma forte presença global. ‘Não vendo cerveja, vendo alegria’ foi o lema de Alfred.

Figura 2 - Itens que Alfred Heineken introduziu na identidade da marca



Fonte: Criação do autor (2023).

Durante o ano de 1990, a Heineken iniciou a era dos patrocínios e passou a investir no entretenimento como uma forma de se aproximar do público, ao mesmo tempo que fomenta os meios para o desenvolvimento. A marca buscou ser associada a momentos de celebração e socialização para criar memórias e se conectar com o consumidor. É a partir dessa prática de relacionamento com o público que a Heineken se faz presente mundialmente através de grandes eventos esportivos e musicais, assim como em eventos menores, voltados para o impacto na sociedade.

Em 2002, Charlene Lucille de Carvalho-Heineken, filha de Alfred Heineken, revolucionou a agenda sustentável da companhia ao apresentar metas e iniciativas que viessem a preparar a marca para o futuro. Desde então, a Heineken tem a sustentabilidade como um dos pilares mais importantes e possui uma visão verde que está integrada em todos os processos e operações da empresa. De acordo com informações divulgadas pela companhia, até 2023, toda a produção e envase das cervejas do Grupo Heineken no Brasil serão supridos por energia renovável.

O propósito “criar momentos de verdadeira união para inspirar um mundo melhor” reflete o intuito em ser mais do que uma casa de marcas. Os colaboradores dispõem de aprendizados contínuos e de uma cultura de pertencimento, o que contribui para criar e manter um ambiente de trabalho agradável, com escuta ativa, respeito e inclusão. Já para os consumidores, o desejo é entregar o melhor e proporcionar boas experiências. E para o planeta, reforçar o compromisso com a sustentabilidade para além da produção, possibilitando impacto positivo para o amanhã.

A marca pretende ser líder mundial em Lager Premium, tornando essa sua visão. A companhia procura manter um posicionamento coerente, alinhando os valores — respeito e cuidado, paixão, coragem e diversão — por trás de cada ação. O sabor da Heineken é baseado em originalidade e tradição, já que é produzida com a mesma fórmula desde 1873. Por essa razão, permanecer fiel aos valores é o que vem moldando a Heineken por mais de 150 anos.

3.2. O Grupo Heineken no Brasil

A Heineken chegou ao Brasil em 1990, através da parceria com a Kaiser, cervejaria local que foi a porta de entrada da companhia no mercado brasileiro. Mas foi em 2010 que a cervejaria holandesa passou a atuar diretamente no Brasil, após a compra da divisão de cerveja do Grupo FEMSA — fabricante da marca Kaiser. Desde então a empresa passou a se chamar Heineken Brasil.

Em 2017, ampliou sua atuação com a aquisição da Brasil Kirin, tornando-se a segunda maior produtora de cerveja do país. Com isso, a cervejaria dobrou de tamanho, ampliou o portfólio de marcas e aumentou sua presença em diferentes regiões do país. A partir da nova aquisição, a companhia, que iniciou suas operações com foco em cerveja lager premium, expandiu sua comercialização no Brasil, se

tornando fabricante não apenas de cerveja, como também de refrigerantes, sucos e água mineral, o que lhe permitiu ganhar terreno no mercado brasileiro.

Entre as marcas de cervejas comercializadas pelo Grupo Heineken no Brasil, estão a Heineken, Heineken 0.0, Eisenbahn, Amstel, Devassa, Tíger, Baden Baden, Lagunitas, Blue Moon, Sol, Schin, Kaiser, Glacial, No Grau, Bavaria e Kirin Ichiban.

Figura 3 - Portfólio de cervejas do Grupo Heineken no Brasil



Fonte: Adaptado da The Heineken Company⁴ e Heineken Brasil⁵ (2023).

Os produtos não alcoólicos contam com bebidas no segmento de refrigerantes com as marcas FYS, Itubaína, Viva Schin e o Clash'd, o mais novo lançamento com assinatura do Grupo Heineken. E por fim, as linhas de suco Skinka, junto da água mineral Água Schin.

⁴ THE HEINEKEN COMPANY. Disponível em: https://careers.theheinekencompany.com/Brazil/?locale=pt_BR. Acesso em: 18 jul. 2023.

⁵ HEINEKEN BRASIL. Disponível em: <https://www.heinekenbrasil.com.br/>. Acesso em: 18 jul. 2023.

Figura 4 - Portfólio de bebidas não alcoólicas do Grupo Heineken no Brasil



Fonte: Adaptado da The Heineken Company e Heineken Brasil (2023).

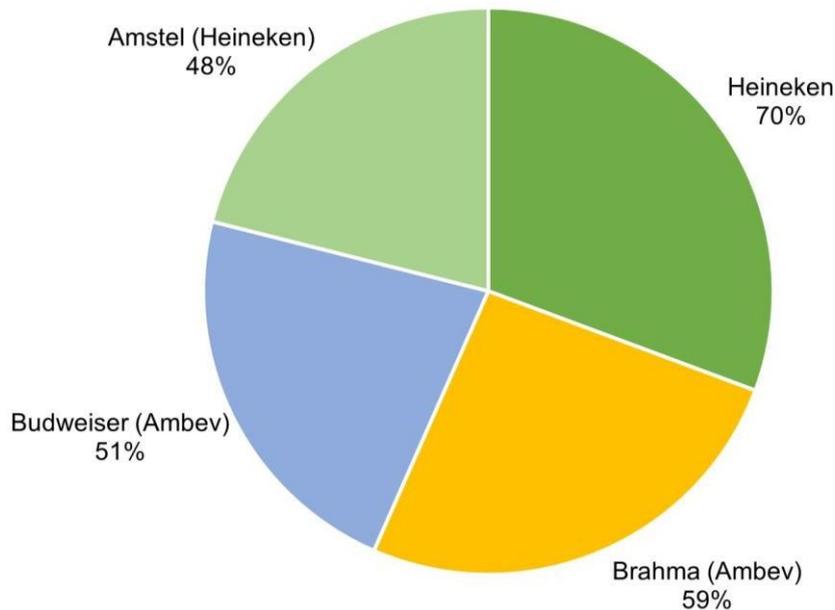
A estratégia em adquirir cervejarias regionais demonstra uma perspicácia comercial, o que permite à empresa se aproximar de novos consumidores e adaptar suas ofertas às preferências locais. Com marcas populares como Heineken, Kaiser e Schin, a Heineken Brasil conquistou uma participação de mercado de cerca de 21%, como apontado pela projeção da CervBrasil (Associação Brasileira da Indústria da Cerveja) em 2021.

A Heineken vem reforçando sua liderança como a marca preferida dos brasileiros. A constatação se deu através de pesquisas realizadas pelo *Bank of America* (BofA), segundo a matéria publicada pelo Jornal Valor Econômico⁶ e no site Catalisi⁷. Na última pesquisa divulgada, foram entrevistados 1 mil consumidores brasileiros, dos quais 70% escolheram a Heineken como marca de cerveja preferida. Em seguida vieram Brahma (Ambev) com 59%, Budweiser (Ambev) com 51% e Amstel (Heineken) com 48% — os consumidores puderam escolher mais de uma marca em sua resposta, por isso, a soma é maior que 100%.

⁶ JORNAL VALOR ECONÔMICO. **Ambev ganha participação de mercado no Brasil, mas Heineken é marca preferida, diz BofA.** Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2023/05/26/ambv-ganha-participao-de-mercado-no-brasil-mas-heineken-marca-preferida-diz-bofa.ghtml>. Acesso em: 18 set. 2023.

⁷ CATALISI. **Heineken é a preferida, mas Ambev mantém liderança em vendas de cerveja no Brasil.** Disponível em:

Gráfico 1 - Fatias das cervejas preferidas pelo consumidor brasileiro (2023)



Fonte: Criação do autor (2023).

Com sede em São Paulo, subsidiária da Heineken NV, a Heineken Brasil soma mais de 13 mil colaboradores, segundo dados da própria companhia. No ano de 2023, o Grupo possuía um total de 15 unidades produtivas, sendo 12 cervejarias, 2 microcervejarias e 1 fábrica de concentrados. Além disso, conta com 29 centros de distribuição vigentes nas localidades de Belém (PA), Benevides (PA), São Luís (MA), Eusébio (CE), Natal (RN), Recife (PE), Jaboatão (PE), Salvador Centro (BA), Salvador (BA), Contagem (MG), Poços de Caldas (MG), Anápolis (GO), Goiânia (GO), Ribeirão Preto (SP), Itu (SP), Embu das Artes (SP), Guarulhos (SP), Sacomã (SP), Santos (SP), Rio de Janeiro (RJ), Jacarepaguá (RJ), Curitiba (PR), Itajaí (SC), Blumenau (SC), Florianópolis (SC) e Porto Alegre (RS).

3.3. Iniciativa da Heineken para uma atitude responsável

Na Heineken, respeito e cuidado fazem parte dos valores com repleta maestria e servem como guia nas ações de dentro e fora da empresa. A marca tem um papel ativo ao promover o consumo moderado e responsável por meio de suas campanhas e do trabalho com parceiros para reduzir o consumo nocivo, como: beber em excesso, beber e dirigir, beber durante a gravidez e beber com menores de idade. “Beba sua

Heineken com responsabilidade” é a frase estampada nas embalagens e materiais de comunicação da marca.

O lançamento da Heineken 0.0 também representa incentivo para essa atitude como uma maneira de fornecer ao consumidor novas alternativas, especialmente para aqueles que o consumo de álcool não é recomendado. De acordo com informações contidas no site oficial da empresa, a promessa contínua é gastar pelo menos 10% do orçamento de marketing em campanhas de consumo equilibrado e responsável para conscientizar a sociedade.

3.4. Time de estrelas

A Heineken se refere aos colaboradores como um “time de estrelas”, fazendo alusão à estrela que está presente na logomarca. Para fazer parte do time, todas as pessoas são bem-vindas, independente da deficiência, raça, gênero, orientação sexual e religião. A empresa valoriza a diversidade e destaca que um time formado por pessoas com perfis distintos os torna tão fortes e únicos quanto as suas marcas. Na companhia, o respeito e o cuidado contribuem para proporcionar um ambiente saudável, propício para o desenvolvimento e que ofereça qualidade de vida para todas as pessoas.

Em um vídeo divulgado pelo Grupo Heineken Brasil⁸, na plataforma de vídeos *YouTube*, a empresa apresenta o posicionamento *#TamoJuntoDeCoração* para expressar o que os une. No decorrer do vídeo, é possível ver que os valores da marca são citados, como também, as imagens dos colaboradores contribuindo nos processos da empresa. O conteúdo ilustra a importância dos colaboradores, sendo eles “a alma da empresa” e os responsáveis por fazer o coração verde — alusão a corda marca — pulsar ainda mais forte.

Na Heineken, as pessoas têm a liberdade para ser quem realmente são, e isso vai de encontro com os valores defendidos pela marca, o que motiva a construir um lugar de gente que cultiva relações humanizadas e respeitadas, tornando o ambiente de trabalho cada vez mais diverso e inclusivo.

⁸ Grupo Heineken Brasil. **Grupo HEINEKEN #TamoJuntoDeCoração**. *YouTube*, 28 de jul. de 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=0AvTQmANru4>. Acesso em: 20 out. 2023.

3.5. Programa de saúde mental da Heineken

Em 2020, o Grupo Heineken no Brasil lançou um programa de saúde mental para unificar todas as ações de saúde e segurança criadas antes e durante a pandemia da Covid-19. O programa nomeado “Heineken Cuida” tem o propósito de atender uma nova demanda: a preocupação com a saúde mental dos colaboradores. Para isso, a companhia passou a contar com as soluções digitais do *Gympass*⁹ — uma plataforma digital integrada — para complementar a iniciativa e trazer mais qualidade de vida de forma universal a seus funcionários distribuídos por todo o país, proporcionando-os a oportunidade de ter atendimento médico, psiquiátrico e psicológico.

O Heineken Cuida atua em três pilares: comunicação, acolhimento e treinamento. As iniciativas voltadas para o primeiro pilar têm como objetivo orientar os funcionários sobre o tema e desmistificá-lo através de palestras, interações em grupo, lives, materiais de apoio, pílulas e postagens compartilhadas nos canais que mais engajam os colaboradores, como a rede social interna, as mensagens de *WhatsApp* e/ou *newsletters*.

O segundo pilar é chamado de acolhimento e possui uma estrutura formada por profissionais como médico do trabalho, psiquiatra, enfermeiro e psicólogo, com o objetivo de atender o colaborador que necessita de apoio à saúde mental. O acolhimento do funcionário que entra para o programa é realizado por meio de questionários de saúde, que somados às entrevistas, dão diretrizes para estabelecer a melhor conduta. Em todos os acolhimentos, o colaborador também é referenciado à plataforma — recebendo indicações de diferentes aplicativos na plataforma voltados para o tema, a somar com opções de meditação, nutrição e atividade física.

Como último pilar, há o treinamento da liderança, que auxiliará os gestores a identificar aqueles que precisam de suporte. Este pilar traz relevância não apenas por garantir reconhecimento do programa internamente, como também por ser um passo inicial na quebra de tabus sobre o assunto no meio corporativo.

⁹ *Gympass* é um benefício corporativo voltado para a saúde e bem-estar, disponível para colaboradores de empresas parceiras por meio do aplicativo para Android e Iphone (iOS).

3.6. Pesquisa de Felicidade

Em julho de 2022, a Heineken resolveu apostar no conceito de felicidade como estratégia corporativa, indo além quando o assunto é engajamento dos funcionários. A aposta sucedeu através da implementação da “pesquisa de felicidade”, que tem como objetivo medir periodicamente o quanto os funcionários são felizes dentro e fora do trabalho.

Em conjunto com treinamentos sobre segurança psicológica e psicologia positiva, a pesquisa de felicidade aborda os sentimentos e emoções, ou seja, olha para o funcionário de maneira integral, valorizando a satisfação do indivíduo. O entendimento de que vida pessoal e trabalho se misturam surgiu após a implementação do Programa Heineken Cuida, desenvolvido para oferecer suporte aos funcionários no auge da pandemia. A partir disso, a empresa passou a olhar com mais atenção para a questão do bem-estar dos seus funcionários.

Para a realização da pesquisa, a Heineken contou com a ajuda da *Reconnect Happiness at Work* — uma empresa especializada em felicidade no trabalho e liderança positiva —, que implementou um questionário direcionado aos colaboradores brasileiros utilizando a metodologia PERMA, um conceito baseado na psicologia positiva.

PERMA é um termo abreviado do inglês que significa *Positive Emotion* (Emoção positiva), *Engagement* (Engajamento), *Relationships* (Relacionamentos), *Meaning* (Significado) e *Achievement* (Realização). A metodologia foi criada pelo psicólogo Martin Seligman, conhecido como pai da Psicologia Positiva.

3.7. Diretoria dedicada à felicidade

Disseminar a jornada da felicidade é um pilar que está alinhado à cultura de respeito e cuidado sustentada pela Heineken. O bem-estar dos colaboradores é um dos fundamentos da política de felicidade do Grupo, apoiado nisso, a companhia anunciou a criação de uma nova área: Diretoria de Felicidade. O mote “*Gente feliz brinda mais*” é apresentado na criação da nova área, colocando a felicidade no centro do negócio, conforme revela a figura abaixo.

Figura 6 - Apresentação da nova área: Diretoria de Felicidade



Fonte: LinkedIn, The HEINEKEN Company (2023).

Uma iniciativa brasileira, a área tem como objetivo entender como a empresa poderia cuidar do colaborador de forma integral, passando pelos sentimentos e emoções dentro e fora do trabalho, assim como, treiná-los sobre competências socioemocionais em “laboratórios de felicidade”, que utilizam a metodologia PERMA da psicologia positiva.

A Diretoria de Felicidade é formada por profissionais de Recursos Humanos e de Saúde, como psicólogos e médicos, para que seja possível um cuidado integrado de saúde física e mental. Atualmente, a nova área está sob a vice-presidência da Raquel Zagui com liderança direta de Lívia Azevedo, executiva da cervejaria desde 2012. Em uma entrevista à revista Exame, Lívia e Raquel ressaltam que o contexto da discussão da Diretoria de Felicidade não foi criado exclusivamente pela empresa. Elas afirmam que o conceito surgiu com base em estudos, ciência e inspirações em algumas organizações que também começaram a falar do assunto.

Figura 7 - Entrevista com a Diretoria de Felicidade do Grupo Heineken¹⁰

Fonte: YouTube, canal Exame (2023).

Com foco em impactar positivamente as pessoas, a posição da diretoria tem como principais atribuições a governança da pesquisa quinzenal de felicidade enviada a todos os colaboradores, treinamentos para liderança e ações nacionais voltadas à melhoria contínua do ambiente de trabalho, saúde mental e incentivo a um estilo de vida mais equilibrado.

¹⁰ EXAME. **Diretoria de Felicidade do Grupo HEINEKEN**. YouTube, 12 de jul. de 2023. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=tq-n1ZJgk3c&t=71s>. Acesso em: 21 set. 2023.

4. ANÁLISE DO CASO

Nesta etapa, procurou-se fazer relato da pesquisa de felicidade destinada aos colaboradores brasileiros da empresa Heineken, e como isso pode interferir no clima organizacional e nos resultados da cervejaria. Para a efetuação da análise, serão utilizadas matérias da revista *Exame* que servirão como auxílio deste estudo.

4.1. Matéria 1: Por que a Heineken resolveu medir a felicidade dos seus funcionários¹¹

A matéria, cujo título é “*Por que a Heineken resolveu medir a felicidade dos seus funcionários*”, produzida pela revista *Exame* e publicada em 26 de dezembro de 2022, traz uma introdução do porquê a Heineken resolveu ter o indicador “felicidade” como estratégia de negócio e como surgiu essa ideia. Além disso, o assunto é aprofundado com a participação de Lívia Azevedo, especialista em gestão de pessoas, comunicação e marketing e, que na data da publicação, exercia o cargo de Diretora de *People & Organization Development* da Heineken Brasil.

De acordo com a matéria, a cervejaria ‘passou a beber’ do conceito criado pela empresa dinamarquesa *Woohoo Partnership* que, em 2003, desenvolveu uma metodologia voltada para promover mudanças positivas no ambiente corporativo, através da satisfação dos funcionários com a crença do impacto disso para os negócios.

Partindo do pressuposto de que a felicidade se tornou uma estratégia para impulsionar negócios, a matéria cita que, assim como outras grandes empresas, a Heineken quer ir além quando o assunto é engajamento dos funcionários, e por isso, resolveu medir periodicamente o quanto eles são felizes dentro e fora do trabalho.

Segundo Lívia Azevedo, a criação da metodologia para medir a felicidade dos funcionários da cervejaria é algo que começou com um trabalho anterior, quando a empresa lançou o programa “Heineken Cuida”, desenvolvido no auge da pandemia para oferecer suporte aos funcionários no que se refere à saúde mental. Ainda, segundo a executiva, “na pandemia e depois, quando implementamos o trabalho

¹¹ LIMA, Luciana. **Por que a Heineken resolveu medir a felicidade dos seus funcionários**. Revista EXAME, 2022. Disponível em: <https://exame.com/carreira/por-que-a-heineken-resolveu-medir-a-felicidade-dos-seus-funcionarios/>. Acesso em: 30 out. 2023.

remoto, começamos a olhar com mais atenção para a questão do bem-estar dos funcionários, com um entendimento que vida pessoal e trabalho se misturaram”.

Lívia revela que “essa abordagem tem mais a ver com a satisfação do indivíduo. Diferente de uma pesquisa de clima tradicional, que mede aspectos mais gerais, a pesquisa de felicidade aborda os sentimentos e emoções, ou seja, olha para o funcionário de uma maneira mais integral”.

A ideia de apostar em uma metodologia para medir a felicidade dos funcionários de maneira integral, entretanto, veio de uma provocação do próprio CEO da cervejaria, Mauricio Giamellaro, que teve contato com o tema após participar de um fórum. “O engajamento das lideranças é muito importante nesse processo porque são eles que lidam diariamente com os times. Como foi o Maurício quem trouxe esse tema, nós já tínhamos uma vantagem”, afirma Lívia.

Ainda, segundo a matéria, há diversas pesquisas que apontam uma correlação entre felicidade e resultados positivos nas empresas. Para elucidar, é mencionado um estudo da Gallup — consultoria conhecida por mapear o engajamento no mundo todo —, no qual, empresas com funcionários felizes diminuem em 50% as ocorrências de acidentes de trabalho. Paralelamente, é mencionada também a revista *Harvard Business Review*, onde foi apontado que empregados satisfeitos são 31% mais produtivos e até 85% mais eficientes.

A pesquisa de felicidade realizada no ambiente interno da Heineken, é pautada pelas seguintes perguntas: “Como você se sente hoje?”, “está com mais energia e disposição?”, “sente mais emoções positivas ou negativas?”. Além disso, o procedimento inclui treinamentos com o time acerca de temas como segurança psicológica e psicologia positiva.

Com a assistência da *Reconnect Happiness at Work*, foi implementado, inicialmente, um questionário quinzenal nas áreas de Vendas e *Supply Chain*, que utiliza a metodologia PERMA, um conceito baseado na psicologia positiva, que define a felicidade e o bem-estar em cinco elementos: emoções positivas; engajamento; relacionamentos; propósito; e realizações.

A matéria divulga, ainda, resultados preliminares da pesquisa de felicidade realizada com funcionários da Heineken, onde foi apontado que eles possuem um índice de 8,5 de felicidade em um intervalo que vai de 0 a 10. O relato de emoções positivas é um pouco menor, com um índice de 7,9. Conforme representado no gráfico abaixo.

Gráfico 2 - Resultados preliminares da pesquisa de felicidade da Heineken



Fonte: Criação do autor (2023).

Lívia Azevedo revela que a intenção da companhia é, conforme ao amadurecer da iniciativa, unificar o programa de saúde mental “Heineken Cuida”, com as ações de pesquisa de felicidade e, complementa: “Trabalhamos em ondas. Com os funcionários e líderes conscientes da pesquisa de felicidade, para 2023 queremos que toda a empresa receba o questionário e atue em cima dos indicadores”.

Diante do que foi exposto, a executiva declara: “entendemos que não tem como abordar saúde mental apartado da felicidade e que, com uma jornada unificada, teremos resultados melhores, assim como os índices de bem-estar em que crescemos 6% na pesquisa global após a implementação das ações voltadas para o tema”.

4.2. Matéria 2: Grupo Heineken anuncia Diretoria de Felicidade¹²

A matéria intitulada “*Grupo Heineken anuncia Diretoria de Felicidade*”, produzida pela revista *Exame* e publicada em 18 de maio de 2023, aborda a iniciativa e a funcionalidade da Diretoria de Felicidade, nova área estabelecida na empresa Heineken. A matéria conta ainda com o posicionamento de Mauricio Giamellaro, CEO da Heineken Brasil; Lívia Azevedo, diretora da nova área; e Raquel Zagui, vice-presidente de pessoas.

¹² FILIPPE, Marina. **Grupo Heineken anuncia Diretoria de Felicidade**. Revista EXAME, 2023. Disponível em: <https://exame.com/esg/grupo-heineken-anuncia-diretoria-de-felicidade/>. Acesso em: 30 out. 2023.

Lívia Azevedo assumiu o cargo de Diretora de Felicidade da Heineken e explicou que "a criação da diretoria vem para consolidar o processo de aprendizado adquirido e reforçar a felicidade no centro de discussões do negócio". Em conformidade com a colocação de Lívia, a matéria versa que a criação da Diretoria de Felicidade na cervejaria acontece para estruturar ações que já aconteciam na companhia, como por exemplo, a medição do nível de felicidade dos funcionários no Brasil.

Mauricio Giamellaro, CEO da Heineken Brasil e responsável por trazer a iniciativa para o centro do negócio, afirma: "esse pilar está alinhado à nossa cultura de respeito e cuidado, começando pelas pessoas, que são as responsáveis por construir a história Heineken".

Ao noticiar como funciona a diretoria de felicidade do Grupo Heineken, a matéria informa que a área é formada por profissionais de recursos humanos e de saúde, como psicólogos e médicos, para que seja abordado um cuidado integrado de saúde física e mental.

Raquel Zagui, vice-presidente de pessoas, articula a importância da nova área ao afirmar que "para as pessoas estarem bem no trabalho, elas precisam se sentir bem com a vida para além dele, e vice-versa. A jornada da felicidade é sempre individual, mas o entorno pode fazer uma grande diferença".

De acordo com a Diretora de Felicidade da Heineken, o indicador da felicidade é medido quinzenalmente através de uma pesquisa enviada aos funcionários. As lideranças também estão incluídas na iniciativa ao participar de treinamentos de ações de melhoria contínua no ambiente de trabalho.

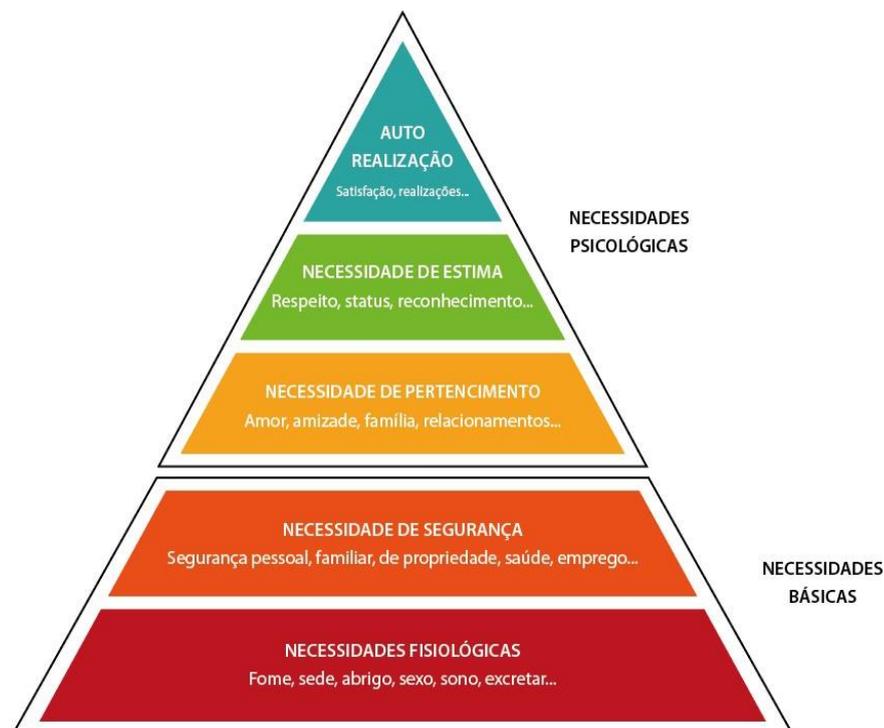
Em conclusão, Lívia Azevedo expõe: "o objetivo é entender o sentimento das pessoas com relação ao trabalho e para além dele. Nossas lideranças têm acesso aos resultados gerais da área para compreender como está cada dimensão pesquisada e, assim, conseguir direcionar conversas e ações efetivas para melhorar o ambiente de trabalho".

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Abraham Maslow¹³, psicólogo norte-americano, desenvolveu a Pirâmide de Maslow, abordando o conceito que determina as condições necessárias para que cada ser humano atinja a sua satisfação pessoal e profissional. Essa teoria tem sido amplamente utilizada em diversas áreas, incluindo psicologia, gestão de negócios e educação, para compreender e motivar o comportamento humano.

A Pirâmide de Maslow é organizada em cinco níveis hierárquicos, cada um formado por um conjunto de necessidades, dispostas da mais urgente para a menos urgente, sendo elas, respectivamente: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização.

Figura 8 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Inovag (2019)

A base da pirâmide é composta por dois grupos de necessidades básicas, sendo eles: as necessidades fisiológicas, como alimentação, água, descanso, moradia, dentre outras; e as necessidades de segurança, onde está a busca por

¹³ Abraham Harold Maslow (1908 - 1970), foi um psicólogo norte-americano, referência na Psicologia Humanista, que ficou conhecido pela criação da Teoria das Necessidades Humanas, conhecida também por Pirâmide de Maslow.

proteção física e emocional, como a segurança em casa, no trabalho, com a saúde e estabilidade financeira.

As necessidades psicológicas englobam três grupos: necessidades sociais onde situam-se os elementos de se sentir parte de um grupo social, por exemplo, ter amigos, constituir família, receber carinho e amor; necessidades de estima, que incluem a busca por autoestima, reconhecimento, respeito e confiança; e por último, no topo da pirâmide, estão as necessidades de autorrealização, representando a realização do potencial máximo de uma pessoa, incluindo a busca por independência, criatividade e o alcance de metas pessoais. Kotler e Keller (p.173, grifo do autor), explicam como essas necessidades se tornam motivação:

Cada um de nós possui muitas necessidades o tempo todo. Algumas necessidades são *biogênicas*; elas surgem de estados de tensão fisiológicos, como fome, sede ou desconforto. Outras necessidades são *psicológicas*, decorrentes de estados de tensão psicológicos, como necessidade de reconhecimento, estima ou integração. Uma necessidade passa a ser um **motivo** quando alcança um nível de intensidade suficiente para levar uma pessoa a agir.

A partir da fundamentação teórica deste estudo, juntamente com as informações apresentadas na análise do caso da Heineken Brasil, observa-se que a Pirâmide de Maslow é um dos fundamentos que guiou a Heineken a traçar uma linha estratégica. A cervejaria concentra seu foco nos estágios das necessidades psicológicas, como as sociais, de estima e de autorrealização, incorporando esses elementos em suas ações voltadas para o bem-estar, satisfação e motivação dos colaboradores.

Na análise do caso, identifica-se que a atitude da empresa em ter o indicador “felicidade” como estratégia de negócio não é alicerçada em uma positividade tóxica ou algo utópico, e sim uma decisão tomada com base em dados provenientes da ciência e de estudos que comprovam a eficácia desta aplicabilidade.

A Heineken é notavelmente reconhecida por sua presença em momentos de diversão, incorporando o lema "*Gente feliz brinda mais*". Em paralelo, seus valores “respeito e cuidado” refletem harmonia com a atitude imposta no âmbito corporativo entre seus 13 mil colaboradores brasileiros. Esta conjuntura nos conduz à compreensão de que a Heineken demonstra diligência ao assegurar que seus valores estejam alinhados de maneira consistente com suas práticas empresariais.

Da parte da empresa existiu um olhar atento no que concerne às mudanças externas, culminando na criação da pesquisa de felicidade, o que transmite a expectativa de impactar positivamente os negócios e demonstra interesse na valorização da saúde física e mental dos colaboradores com o intuito de proporcionar a eles bem-estar frequente em seu cotidiano.

Ainda, é possível notar o reconhecimento que a empresa tem por suas pessoas, atribuindo a elas a responsabilidade de construir a sua história. Em contrapartida, percebe-se também o envolvimento da liderança, que, para Brum (2017), é o elemento mais forte do que a comunicação para geração de engajamento. A autora (Brum, 2017, n.p) disserta sobre isso ao afirmar que:

[...] um dos maiores diferenciais de uma empresa é a qualidade da sua liderança. Você já viu como é comum áreas ou departamentos de uma mesma empresa terem, muitas vezes, resultados diferentes? A empresa é a mesma. As políticas, as práticas e os procedimentos também são os mesmos. O que muda, então? O líder. E a sua habilidade de comunicar. A comunicação faz muita diferença na qualidade da liderança. O líder é o elemento-chave capaz de tirar uma experiência de trabalho do lugar comum e transformá-la em uma experiência excepcional.

Paralelamente, é notório também que a iniciativa vai de encontro com a conduta da empresa, mobilizando para uma gestão de percepção e reputação que possibilita relacionamentos de confiança com seus públicos de interesse. São questões que constroem um ambiente saudável no trabalho e contribuem para um serviço de qualidade, conforme fundamentado no eixo teórico deste estudo e com a conjectura abordada por Brum (2017, p. 26):

A forma como as pessoas são tratadas, distinguidas e homenageadas por uma empresa influencia muito mais no seu grau de felicidade e, como consequência, no clima organizacional, do que fatores concretos como salário, benefícios e incentivos. E mesmo quando se desligam, ou são desligadas de uma empresa, aquelas pessoas que tiveram o seu trabalho e esforço reconhecidos, tornam-se formadoras de opinião positiva sobre aquela marca para o mercado.

Aqui, vale refletir sobre uma perspectiva diferente do conhecido ditado "A propaganda é a alma do negócio", considerando a inversão "A alma é a propaganda do negócio". Essa alteração faz emergir nuances poderosas, especialmente quando aplicadas à valorização dos colaboradores e à comunicação interna alinhada aos

valores da empresa, tendo-a não apenas como uma ferramenta estratégica, mas um reflexo genuíno da alma que impulsiona e promove o negócio de maneira orgânica e sustentável.

Ou seja, quando os colaboradores são reconhecidos, respeitados e engajados, eles se tornam os verdadeiros embaixadores da empresa. Esta abordagem não apenas fortalece a coesão interna, mas também projeta uma imagem autêntica para o exterior, baseada na qualidade intrínseca do ambiente de trabalho.

Entre as perspectivas discutidas, foi notável o fato de a felicidade conceder espaço a uma nova profissão na gestão corporativa: a Diretoria de Felicidade. Este profissional atua como uma ponte crucial, conectando as expectativas da empresa com as aspirações dos funcionários. A função deste profissional reflete uma abordagem contemporânea e centrada no ser humano, promovendo suporte por meio de cuidado, conversas e ações efetivas.

Nota-se que a empresa Heineken Brasil utiliza a estratégia de endomarketing para fornecer interações e conexões mediante mecanismos humanizadores que proporcionam uma condição estruturante nos processos da comunicação organizacional, estando diretamente relacionada à gestão de pessoas. Ou seja, trata-se de trabalhar o endomarketing em conjunto com a comunicação interna, baseando-se nas premissas de transparência, qualidade e afeto, para desenvolver um processo que visa melhorar o desempenho dos colaboradores e da empresa.

O que podemos analisar no caso da Heineken, em específico, é a relação e a influência mútua da ferramenta de endomarketing e o conceito de clima organizacional. Essa correlação, combinada com a pesquisa de felicidade, não só permite à empresa descobrir e compreender as necessidades dos colaboradores, mas também trabalhar ativamente para supri-las e estabelecer as condições motivadoras em prol da gestão eficaz do clima organizacional e, conseqüentemente, alcançar bons resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar a pesquisa de felicidade aplicada aos colaboradores brasileiros da cervejaria Heineken, objeto de estudo desta pesquisa, e como isso influencia a gestão de clima organizacional. Foi usada como base a pesquisa bibliográfica, visando os conceitos teóricos e métodos, e a pesquisa empírica, para avaliar as evidências e observações, identificando as articulações e impactos entre tais conceitos.

Foi analisada a significância de ter o indicador “felicidade” como estratégia de negócio através da iniciativa da Heineken em implementar a pesquisa de felicidade no cenário interno, sendo essa, uma iniciativa brasileira direcionada aos seus 13 mil colaboradores. Além disso, é evidenciado também a criação da área de Diretoria de Felicidade, que surgiu a partir do conceito de felicidade no âmbito corporativo.

Ao longo do desenvolvimento deste estudo foram abordadas teorias de relações públicas de modo a entender a estratégia por trás de posicionamentos e práticas das empresas, aqui, tendo a Heineken como ponto central. Com isso, observa-se que a Heineken Brasil trabalha os seus valores o tempo todo, sendo repetidos de forma sistemática em canais internos de comunicação, em campanhas de endomarketing e, principalmente, por meio da comunicação líder-equipe. Dessa forma, a empresa demonstra possuir coesão entre o discurso e a prática, o que contribui para fortalecer o relacionamento de confiança com o público interno e, conseqüentemente, torná-lo agente de reputação.

O estudo também buscou sinalizar que os problemas pessoais dos colaboradores podem influenciar diretamente no desempenho profissional. À vista disso, a teoria traz embasamentos que retratam a importância de pôr em foco o público interno, agentes que desempenham um papel crucial no sucesso e na sustentabilidade de uma organização. As pesquisas empíricas utilizadas no estudo evidenciaram o fato e trouxeram resultados que comprovam a ligação conclusiva entre felicidade e produtividade.

Durante o processo, foi possível enxergar o endomarketing presente nos contextos citados acima, que consistem em sempre reforçar a marca, os valores da empresa e a importância das pessoas como protagonistas de toda e qualquer mudança ou progresso. A comunicação organizacional, por sua vez, constitui um recurso cada vez mais relevante para as empresas e significativo na implementação

do endomarketing, tendo em vista que as mensagens emitidas, os costumes internos e as experiências proporcionadas pela empresa precisam ser úteis e fazer sentido para os colaboradores. Assim, quando as coisas estão em seus devidos lugares, fica mais fácil separar e definir aquilo sobre o que é preciso comunicar. De forma sistemática, viabiliza mais resultados em nível de assimilação e de entendimento, o que servirá para organizar a informação na mente do colaborador.

Neste momento, pode-se compreender que a literatura vem sinalizando pontos relevantes acerca da aplicação do endomarketing, iluminando o processo de gestão para a melhoria do clima organizacional. Diante do exposto, consegue-se destacar a importância do endomarketing e da comunicação organizacional no processo de aproximação entre os colaboradores e a empresa, promovendo assim, um relacionamento mais estreito entre ambos, o que se torna fundamental para atingir um clima favorável dentro da empresa.

Os resultados da pesquisa indicam que a Heineken pode aprimorar sua estratégia de endomarketing ao concentrar-se na satisfação dos colaboradores. Especificamente, a empresa pode fortalecer seu compromisso com a melhoria do clima organizacional por meio de iniciativas direcionadas. Esse investimento pode se concretizar através de ações como: proporcionar um maior reconhecimento aos colaboradores; oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional; e fomentar um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional. Ao adotar tais medidas, a Heineken tem o potencial de fortalecer significativamente o engajamento e a satisfação de sua equipe.

À medida que concluímos, é considerável contextualizar os desafios encontrados durante o processo. Nesse sentido, uma das principais limitações deste estudo foi a escassez de dados oficiais sobre informações internas da empresa, tanto quanto sobre a pesquisa de felicidade. A falta de dados restringiu a profundidade da análise e a amplitude das conclusões que poderiam ser tiradas a respeito dos resultados da pesquisa implementada pela Heineken. Não obstante, foi possível encontrar desfechos a partir das publicações nas áreas do conhecimento.

Ao finalizar o estudo, constatamos que o objetivo do trabalho foi alcançado de maneira satisfatória. Analisando a abordagem da Heineken, fica evidente que a "felicidade" é tratada como ciência e tem sido a principal influência nas ações de Recursos Humanos na cervejaria. A pesquisa de felicidade emerge como um elemento crucial, fortalecendo a relação empresa-funcionário e contribuindo para a

construção de um ambiente de trabalho positivo e motivador. Dessa forma, concluímos que o endomarketing não apenas impacta nos resultados, mas também desempenha um papel significativo na formação do clima organizacional.

Desse modo, espera-se que este trabalho possa servir de referência para futuros estudos acerca de iniciativas de endomarketing, com implicações práticas nos resultados e no clima organizacional, contribuindo para que os profissionais e as empresas reconheçam que o marketing direcionado para *dentro* da empresa é tão importante quanto o marketing direcionado para *fora*.

REFERÊNCIAS

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando endomarketing**. 3 ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Sorria, você trabalha aqui!: 500 insights para endomarketing**. São Paulo: Integrare Editora, 2012.

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

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

DUARTE, Maurizete Pimentel Loureiro; DUARTE, Gerson Constância. **Do privado ao público: liderança e gestão estratégica em um contexto de novos desafios e perspectivas**. 1. ed. Jundiaí: Paco e Littera, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 26 out. 2023.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

MARCHIORI, Marlene. **Liderança e comunicação interna**. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2014. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 25 out. 2023.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima organizacional**. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.

PINHEIRO, Duda; GULLO, José. **Fundamentos do Marketing**. Belo Horizonte, Atlas, 2011.