



## **A Jornada do Engajamento: Transformando regras de controle em valores culturais através do Endomarketing**

**Gabriela da Conceição Ribeiro da Costa**

(UFRRJ / gabrielacrcosta@ufrj.br)

**Janaina Nascimento Simões de Souza**

(UFRRJ / jananss@ufrj.br)

**PALAVRAS-CHAVE:** Controles Internos; Endomarketing; Comunicação Interna; Percepção de Valor; Engajamento Organizacional

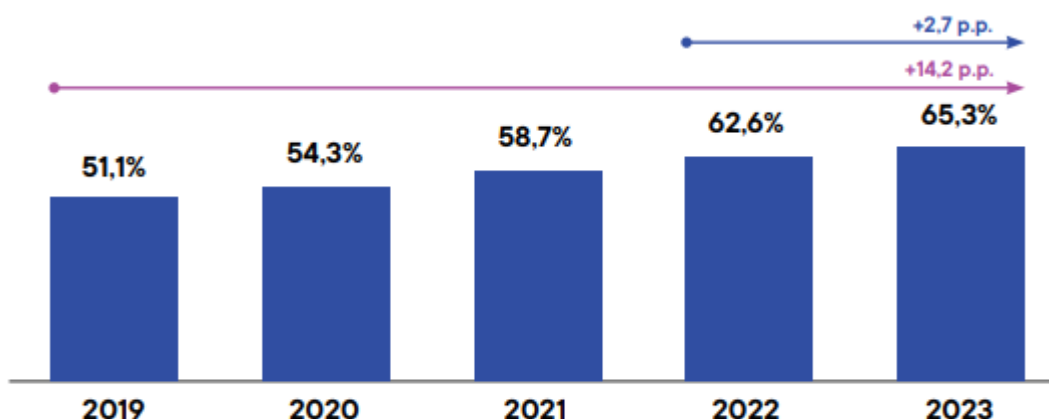
### **1. Introdução**

Organizações estabelecem controles internos por diversos motivos, tais como adaptar-se às legislações e regulamentações do setor, responder às estratégias mercadológicas ou, simplesmente, incentivar a eficiência de recursos.

O desenvolvimento e a implementação de um sistema de controle interno é um desafio, devido às aceleradas mudanças corporativas, à crescente dependência tecnológica e ao aumento de regulamentações (COSO, 2013). Apesar das adversidades, observa-se sucesso na aplicação estruturas integradas de controles internos (Huang, 2025). Para tanto, os sistemas de controle interno necessitam de agilidade, respondendo às mudanças dos ambientes corporativos, operacionais e regulatórios (COSO, 2013).

O ambiente empresarial moderno, caracterizado por alta complexidade e crescente demanda por transparência e governança corporativa, exigiu o desenvolvimento de estruturas de gestão que garantam a proteção do patrimônio e a confiabilidade das informações produzidas pelas empresas. Embora a prática de controle seja intrínseca à administração de empresas desde suas origens, a elevação dos controles internos ao status de modelo de gestão ocorreram em resposta a grandes crises e escândalos corporativos (Huang, 2025).

Foi neste cenário que os controles internos surgiram como aliados da gestão como um pilar fundamental da governança corporativa e do gerenciamento de riscos e estão cada vez mais presentes no dia a dia operacional das organizações. Este cenário se reflete no Brasil, onde 65,3% das empresas aderem às práticas de governança, conforme pesquisa de 2023 publicada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em colaboração com a Ernest Young (EY) e TozziniFreire Advogados, conforme pode ser observado na figura 1 abaixo.



Análise que considera a aderência média das companhias que entregaram o Informe do Código de Governança em 2019 (338 companhias), 2020 (360 companhias), 2021 (409 companhias), 2022 (423 companhias) e 2023 (410 companhias).

Figura 1 - Aderência das empresas brasileiras às práticas de governança  
Fonte: IBGC; EY; TozziniFreire Advogados (2023).

Os dados da pesquisa refletem a disseminação das práticas de governança nas empresas brasileiras. Para Lizoete *et al.* (2021) o controle interno se tornou uma ferramenta fundamental de gestão ao passo que representa um conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas de governança com a finalidade de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e auxiliar a administração na condução ordenada dos negócios.

Porém, a eficácia de um ambiente de controles internos não reside apenas em sua estrutura teórica ou documental, mas primariamente em sua execução diária por todos os trabalhadores da organização. O controle interno não é um evento ou circunstância isolada, mas um processo dinâmico e iterativo de ações que permeiam as atividades de uma entidade e são inerentes à forma como a gestão a administra. “Ele é realizado pelas pessoas da organização, através de suas ações e palavras” (COSO, 2013, p. 3).

Sem adesão, entendimento e comprometimento por parte dos trabalhadores, os controles internos se tornam meros procedimentos formais, sujeitos a negligência ou, até mesmo, a serem alvos de conluio, sendo a falha humana a frequente causa-raiz de sua ineficácia. Huang (2025), por exemplo, defende a importância crítica das atividades de monitoramento e da comunicação interna na mitigação de riscos e no aprimoramento da eficiência operacional.

Contudo, o desafio reside em saber se as empresas estão comunicando bem sobre a necessária prática dos controles internos. Muitas empresas limitam a comunicação de controles internos a procedimentos formais, manuais ou checklists. Esse tipo de comunicação falha em abordar uma importante questão, o porquê da importância dos controles internos e como eles agregam valor à companhia e ao trabalho dos colaboradores.

O Endomarketing pode fornecer o ferramental necessário para abordar a falha de comunicação e ajudar no reconhecimento do valor dos controles internos visto que está intimamente ligado ao engajamento, à comunicação com trabalhadores e à ampliação das visões estratégicas de uma empresa (Castro *et al.*, 2024).



Este trabalho focará em identificar como os trabalhadores da empresa estudada valorizam o ambiente de controles internos da Organização para, a partir do entendimento situacional, sugerir ferramentas de endomarketing que incentivem a conscientização sobre sua importância e valor.

## 2. Problema de Pesquisa

A problemática reside na observação empírica da desvalorização da importância dos controles internos na organização estudada, a filial brasileira de uma multinacional de gestão de gás. Como será observado na próxima seção deste trabalho, o *framework* COSO (2013) estabelece que a eficácia do ambiente de controles internos depende do envolvimento de todo o corpo funcional da organização e de uma cultura que o promova.

No entanto, a adaptação da teoria para a realidade é difícil, sobretudo na organização estudada, uma multinacional globalmente dispersa, com sua matriz, no Canadá, estabelecendo as decisões sobre controles longe da prática do dia a dia das operações locais.

A situação-problema da organização estudada pode ser resumida em dois pontos principais:

- a) Ausência de comunicação estratégica de valor - a comunicação sobre controles internos é orientada para o cumprimento de obrigações. As diretrizes da matriz são transmitidas como atividades mandatórias, falhando em articular seu propósito estratégico na gestão de riscos. Essa comunicação unidirecional foca no "o quê" fazer, ignorando o "porquê", resultando em desengajamento. A hipótese é que os funcionários tendem a ver os controles como carga burocrática e não como ferramenta de gestão.
- b) Risco financeiro e reputacional para a companhia - a eficácia dos controles internos deixou de ser apenas uma questão de boas práticas para se tornar uma obrigatoriedade legal com a promulgação da Lei Sarbanes-Oxley (SOx) nos Estados Unidos em 2002 (Lizoete *et al.*, 2021), cuja seção 404, exige que a administração, de qualquer empresa que tenha ações na bolsa de valores de Nova York, certifique e emita um relatório anual sobre a estrutura e operação dos controles internos.

Seu descumprimento acarreta multas e sanções regulatórias para a companhia, aumento com custos de auditoria, perda de reputação perante o mercado e a consequente queda no valor das ações. Portanto, a ineficácia originada pela desvalorização da importância

dos controles internos torna-se um risco de conformidade legal que ameaça a saúde financeira e a reputação da organização.

Surge, então, a questão: quais diretrizes de endomarketing, voltadas para o planejamento de uma comunicação interna estratégica, devem ser considerados para estimular o engajamento com os controles internos?

### 3. *Framework* de controles internos

A execução de controles evoluiu, de mecanismos simples de verificação para arcabouços regulatórios complexos, impulsionados por escândalos financeiros (Huang, 2025). O COSO, cujo nome completo é *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, criado em 1985, nasceu de uma iniciativa independente do setor privado, objetivando estudar as causas que levavam a relatórios financeiros fraudulentos (COSO, 2013) e desenvolver recomendações para empresas, auditores e órgãos reguladores americanos.

Com o lançamento do guia *Internal Control – Integrated Framework*, o COSO consolidou o ambiente de controles internos composto por 5 componentes: Ambiente de Controles; Avaliação de Riscos; Atividades de Controle; Informação e Comunicação; e Atividades de Monitoramento (Fig. 2).



Figura 2 – Componentes do COSO  
Fonte: COSO 2013, p. 5

O componente Informação e Comunicação, é central nesta pesquisa. “A comunicação permite que os funcionários compreendam as responsabilidades de controle interno e sua importância para o alcance dos objetivos” (COSO, 2013, p. 14).

Comunicação interna é definida como o processo contínuo de compartilhamento e obtenção das informações necessárias para a operação dos controles, sendo disseminada na organização, fluindo de cima para baixo e de baixo para cima (COSO, 2013). Isso permite que



os trabalhadores recebam a mensagem clara sobre responsabilidade com os controles, mas também permite, uma troca bidirecional entre os operadores dos controles e os tomadores de decisão.

Esta clareza é vital para garantir que todos os níveis da organização compreendam sua importância e contribuição para o sucesso geral, pois “quando uma pessoa não vê o seu trabalho como importante, não consegue ter o nível de envolvimento que a empresa espera dela” (Brum, 2017, p. 21).

#### 4. Comunicação Organizacional e as estratégias de Endomarketing

Enquanto o COSO estabelece a arquitetura normativa, o Endomarketing oferece ferramentas para analisar sua internalização. Para Brum (2017) o alcance de objetivos ocorre através do engajamento dos trabalhadores e para tanto, o Endomarketing “utiliza ferramentas de marketing que transmitem informações que motivam, integra e engaja os colaboradores por meio de canais, instrumentos e ações” (Brum, 2017, p. 13).

Entretanto, Brum (2017) alerta que este é um processo não-trivial para as empresas, pois mantêm seus canais focados no repasse de normas e comunicados, sem entregarem informações mais consistentes sobre os negócios e seus resultados.

De acordo com Baptista (2009) a comunicação é realizada de forma eficiente através e veiculação nos inúmeros canais corporativos tais como, boletins, e-mails, manuais e procedimentos disponibilizados na intranet. Entretanto, Vilas Boas (2021) alerta que o modelo de comunicação impulsionado pela tecnologia, embora ofereça eficiência, também apresenta riscos significativos, como a perda de nuances da comunicação não-verbal e a potencial criação de ruídos e sentimentos de isolamento.

Nesse quesito, conclui-se que, no âmbito de um ambiente de controles internos, a dependência exclusiva de canais tecnológicos para a disseminação de normas pode criar uma lacuna entre a prescrição, a execução e a percepção dos trabalhadores. Embora garantam a capilaridade das diretrizes corporativas (Baptista, 2009), a ausência de interação humana e a perda de nuances alertada por Vilas Boas (2021) tendem a transformar esses controles em burocracias 'frias', desprovidas de contexto sobre sua importância.

Vilas Boas (2021) propõe superar esses riscos tornando a comunicação corporativa menos unidirecional e linear, ou seja, de cima pra baixo, e mais bidirecional, sendo este um processo democrático, permitindo participação mútua, transparente e aberta entre gestores e trabalhadores.

Esta pesquisa buscará utilizar das ferramentas do Endomarketing para traçar estratégias de comunicação interna objetivando aumentar a percepção de valor e o engajamento dos trabalhadores com o controle interno.

A comunicação interna fornece a estrutura dos fluxos de informação. Já o papel do Endomarketing é oferecer instrumentos para influenciar comportamentos e consolidar a cultura. A literatura aponta que as ações de Endomarketing não devem ser isoladas ou



meramente festivas, mas sim integradas em um programa contínuo de comunicação, educação, reconhecimento e gestão participativa (Brum, 2017; Castro *et al.*, 2024).

Nesta pesquisa, a aplicação desses instrumentos será sugerida como o meio para transpor a barreira da ‘obrigação’ sobre controles internos, transformando-a em uma percepção de valor e pertencimento. Enquanto os manuais técnicos e normativos (essenciais ao COSO) são frequentemente áridos, o Endomarketing propõe sua releitura através de instrumentos mais atrativos e pedagógicos, tais como vídeos institucionais e treinamentos online interativos, por exemplo, tratando-os como ferramentas para alcance de objetivos empresariais (Colares, 2018).

Contudo, a tecnologia não deve substituir o contato humano (Brum, 2017). Estabelecer canais de escuta para que o colaborador reporte falhas ou dificuldades na execução dos controles é importante para comunicação ascendente e participativa. Adicionalmente, o Endomarketing defende que a adesão às normas de uma organização está diretamente ligada ao quanto o indivíduo se sente parte dela. Ações de celebração e conquistas, que Brum (2017) chama de “rituais”, além de reforçar o comportamento desejado, esclarecem ao trabalhador o andamento de projetos e dão destaque ao resultado de seu trabalho.

As ferramentas de Endomarketing apresentadas não são fins em si mesmas, mas estratégias de gestão para construir um ambiente onde a comunicação flui, o conhecimento é valorizado e o colaborador se sente parte da solução. Nesse ambiente que os controles internos deixariam de ser uma imposição externa e passariam a ser uma prática natural de preservação e de desenvolvimento do negócio.

## 5. Procedimentos Metodológicos

Esta trata-se de uma pesquisa de abordagem mista. As pesquisas “mistas são a integração dos métodos quantitativo e qualitativo em um só estudo, cuja finalidade é obter uma ‘fotografia’ mais completa do fenômeno” (Sampieri et al. 2013, p. 550).

Com relação aos meios, será uma pesquisa aplicada. Para Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa aplicada é aquela realizada com base no seu objetivo de gerar produtos ou processos com finalidades imediatas, envolvendo verdades e interesses locais. Em relação aos procedimentos, este estudo adotará a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo (*survey*), do tipo levantamento.

Nos estudos qualitativos, a coleta de dados sobre a organização ocorrerá através de pesquisa documental, seguindo os passos da pesquisa bibliográfica. A pesquisa de campo será realizada aplicando um questionário online através de um formulário enviado por e-mail aos profissionais administrativos de uma empresa de gestão e manejo de gás, totalizando 26 trabalhadores.

O questionário foi desenvolvido com método da escala Likert, tratando-se de um conjunto de itens apresentado como afirmações ou opiniões, a fim de medir a reação do participante (Sampieri, 2013).





Em respeito à Lei nº 14.874/2024, que regulamenta as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos, esta pesquisa foi submetida à Plataforma Brasil e ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) para apreciação. O início da coleta de dados só ocorrerá após o consentimento do CEP.

## 6. Resultados Esperados

As discussões preliminares apresentadas indicam que a robustez técnica de um ambiente de controles internos, ainda que amparada por *framework* consolidado como o COSO, não é suficiente para garantir sua eficácia se estiver desvinculada do fator humano. Por outro lado, a análise teórica evidencia que a comunicação corporativa tradicional, muitas vezes unidirecional, falha em transmitir o propósito estratégico dos controles, gerando uma percepção de burocracia.

Nesse contexto, o Endomarketing emerge não apenas como um conjunto de ferramentas de divulgação, mas como um mecanismo essencial de governança, capaz de ressignificar a cultura de controle. Como próximos passos, a pesquisa de campo buscará diagnosticar as lacunas de percepção existentes, permitindo a proposição de diretrizes que transformem a obrigação normativa em valor compartilhado, mitigando riscos e fortalecendo o negócio.

## Referências

BAPTISTA, Renato. D. **Comunicação e Cultura Organizacional**: Tecnologias e redes digitais na mudança dos sistemas de trabalho na era da globalização. Orientador: Prof. Dr. Eugênio Trivinho, 2009. Tese (Doutorado em Comunicação e Semiótica) – PUC São Paulo, São Paulo, 2009.

BRUM, Analisa. M. **Sorria, você trabalha aqui!** 500 insights para endomarketing. São Paulo: Integrare, 2017.

CASTRO, J. SILVA, A. JORGE, M. SILVA, M. Ações de Endomarketing em uma Metalúrgica na Cidade de Cláudio/MG. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.17, 2024.

COLARES, R. Endomarketing como Ferramenta de Comunicação com o Público Interno. In: **Congresso Nacional de Iniciação Científica**, 18º, 2018, São Paulo, Anais, UNIP, 2018.

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Internal Control — Integrated Framework**. 2013.

HUANG, Li. H. *Evaluating the internal control strategy in the AI industry: using the COSO framework*. **Applied Economics**, v. 57, n. 1, p. 1–14, jan. 2025.

IBGC. EY. TozziniFreire Advogados. **Pratique ou Explique**: Análise Quantitativa dos Informes das Companhias Abertas Brasileiras. 2023.



PRODANOV, Cleber. C.; FREITAS, Ernani. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SAMPIERE, Roberto. H.; COLLADO, Carlos. F.; LUCIO, María. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

VILAS BOAS, Flavia. R. **A Comunicação Interna e a Cultura Organizacional: o impacto nas relações interpessoais, na satisfação no trabalho e nos fluxos internos de informação**. Orientadora: Profa. Dra. Sandra Marinho. 2021. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Universidade do Minho, Braga, 2021.