



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO

ADRIELE MARQUES DE OLIVEIRA

**DO ONBOARDING AO OFFBOARDING: contribuições da Gestão do
Conhecimento para a experiência do colaborador na Gestão de Pessoas**

RECIFE
2021

ADRIELE MARQUES DE OLIVEIRA

**DO ONBOARDING AO OFFBOARDING: contribuições da Gestão do
Conhecimento para a experiência do colaborador na Gestão de Pessoas**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de Pernambuco como requisito parcial para obtenção do grau em Bacharel no curso de Gestão da Informação.

Orientador:

Prof. Dr. Silvio Luiz de Paula



Serviço Público Federal
Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Artes e Comunicação
Departamento de Ciência da Informação
Curso de Gestão da Informação

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Aos 26 (vinte e seis) dias do mês de Agosto de 2021 às 18:00h, de modo remoto (online), conforme autorizado pelo PROACAD/UFPE em Ata de Reunião Virtual dos Coordenadores de Graduação do dia 12 de Maio de 2020, estiveram presentes os professores **Prof. Dr. Sílvio Luiz de Paula** como presidente (DCI-UFPE), **Profa. MSc. Marcela Lino da Silva** (DCI-UFPE) e **Sra. Juliana Torres do Nascimento** para a composição da Banca Examinadora do Trabalho de Conclusão de Curso da aluna **Adriele Marques de Oliveira**, cujo título final é **“Do onboarding ao offboarding: contribuições da gestão do conhecimento para a experiência do colaborador na gestão de pessoas”**. Após a apresentação do trabalho pelos estudantes, a Banca Examinadora atribuiu as seguintes notas:

Prof. Dr. Sílvio Luiz de Paula
Profa. MSc. Marcela Lino da Silva
Sra. Juliana Torres do Nascimento

Nota: _____
Nota: _____
Nota: _____

Nada mais havendo a tratar, a presente ata segue assinada pelos membros da banca.

Prof. Dr. Sílvio Luiz de Paula - Orientador
Universidade Federal de Pernambuco - DCI

Prof. MSc. Marcela Lino da Silva – Examinadora 1
Universidade Federal de Pernambuco - DCI

Sra. Juliana Torres do Nascimento - Examinadora 2

Catalogação na fonte
Biblioteca Joaquim Cardozo – Centro de Artes e
Comunicação

O48d Oliveira, Adriele Marques de
Do *Onboarding* ao *Offboarding*: contribuições da Gestão do Conhecimento para a experiência do colaborador na Gestão de Pessoas / Adriele Marques de Oliveira. – Recife, 2021.
77p.: il.

Orientador: Sílvio Luiz de Paula.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal de Pernambuco. Centro de Artes e Comunicação. Departamento de Ciência da Informação. Curso de Gestão da Informação, 2021.

Inclui referências e glossário.

1. Gestão da Informação. 2. *Employee Experience*. 3. *Employer Branding*. 4. Gestão de Pessoas. I. Paula, Sílvio Luiz de (Orientador). II. Título.

020 CDD (22. ed.) UFPE (CAC 2021-195)

Dedico este trabalho a minha família e amigos. A instituição que me proporcionou diversas conquistas e experiências.

AGRADECIMENTOS

Venho por meio desse item registrar meus agradecimentos, primeiramente, aos meus pais **Adriano Alves de Oliveira** e **Maria de Fátima Marques de Oliveira**, por todo apoio, dedicação, carinho e aconchego. As minhas irmãs **Adriane e Adriana Marques de Oliveira**, pela amizade e parceria. Dedico aqui a vocês meu amor e admiração.

Agradeço ao meu orientador, **Silvio Luiz de Paula**, pelas oportunidades ofertadas, orientações, conversas e por ser esse profissional e amigo admirável, muito obrigada. Também agradeço a todos os professores e profissionais do Departamento, pelo esforço e trabalho exercido, sua dedicação contribuiu de forma essencial para minha formação.

Gostaria de citar em especial, a professora **Nadi Helena Presser** que me proporcionou a experiência de participar como bolsista de seu Projeto de Iniciação Científica na Fundação de Amparo à Ciência de Pernambuco, agradeço por todas as instruções e confiança em mim depositada.

Agradeço aos colegas de turma, do curso e dos projetos pelos momentos e conhecimentos partilhados, além do apoio e crescimento conjunto.

Aos meus familiares e amigos, que estiveram sempre dispostos e presentes, acompanhando meu desempenho e conquistas, incentivando-me a alcançar meus objetivos mesmo quando tudo parecia ser tão difícil. Meus sinceros agradecimentos.

"A persistência é o caminho do
êxito."

Charles Chaplin

RESUMO:

O presente trabalho tem por objetivo estudar a relação da *employee experience* com a Gestão da Informação, visando expor os efeitos desta aplicação na experiência dos colaboradores nas organizações, propondo também um modelo que possa ser aplicado. Assim, buscou-se identificar e compreender os meios, ações e estratégias mais eficazes para a temática proposta, discorrendo sobre marketing, endomarketing e gestão de pessoas que juntam-se nos processos de *employee experience* e *employer branding*, impactando nos resultados obtidos pelas organizações, bem como evidenciar a Gestão da Informação como fundamental neste processo. Para o desenvolvimento do trabalho, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa bibliográfico, visando compreender a dinâmica e a eficácia da temática proposta por meio de trabalhos já existentes, além de identificar as vantagens e desvantagens dos processos citados ao decorrer da pesquisa.

Palavras-chave: Gestão da Informação. *Employee Experience*. *Employer Branding*.
Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This paper aims to study the relationship of employee experience with Information Management, aiming to expose the effects of this application on the experience of employees in organizations, also proposing a model that can be applied. Thus, we sought to identify and understand the most effective means, actions and strategies for the proposed theme, discussing marketing, endomarketing and people management that come together in the employee experience and employer branding processes, impacting the results obtained by organizations, as well as highlighting Information Management as fundamental in this process. For the development of the work, a qualitative research was carried out, aiming to understand the dynamics and effectiveness of the proposed theme through existing works, in addition to identifying the advantages and disadvantages of the processes mentioned during the research.

Keywords: Information management. Employee Experience. Employer Branding. People management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As quatro fases evolutivas da Gestão de Pessoas.....	35
Figura 2 – Histórico Evolutivo da Employee Experience.....	45
Figura 3 – Necessidades na Employee Experience.....	47
Figura 4 – Visão tradicional da jornada do colaborador.....	52
Figura 5 – Employee Experience VS Processo Tradicional.....	54
Figura 6 – Funcionamento da EX.....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de Marketing.....	22
Quadro 2 – Diferenciação entre os compostos.....	25
Quadro 3 – Processos de Gestão de Pessoas.....	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EB	Employer Branding
EX	Employee Experience
GI	Gestão da Informação
RH	Recursos Humanos
SIG	Sistemas de Informação Gerenciais
TI	Tecnologia da Informação
UX	Experiência do Usuário

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Marketing, Endomarketing e <i>Employer branding</i>	19
2.1.1 <i>Marketing, Marketing interno e Endomarketing</i>	24
2.1.2 <i>Employer Branding</i>	32
2.2 Gestão de pessoas e <i>Employee Experience</i>	34
2.2.1 Gestão de Pessoas	37
2.2.1.1 Recrutamento e Seleção	40
2.2.1.2 Treinamento e Desenvolvimento	41
2.2.1.3 Cargos, Salários e Benefícios	42
2.2.1.4 Planejamento estratégico	42
2.2.1.5 Retenção de Talentos	43
2.2.1.6 Sistemas de Informação Gerenciais	43
2.2.1.7 Comunicação Interna	43
2.2.1.8 Endomarketing	44
2.2.2 <i>Employee Experience</i>	44
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47
3.1 Coleta de Dados	48
3.2 Análise de Dados	48
4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	49
4.1 A <i>Employee Experience</i>	50
4.2 Funcionamento das Organizações: Práticas Antigas x Atuais	52
4.3 Proposição de Modelo	54
4.3.1 <i>Onboarding</i>	55
4.3.2 <i>Journey</i>	58
4.3.3 <i>Offboarding</i>	59
4.4 A Gestão da Informação nas práticas de Gestão de Pessoas e EX	62
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
GLOSSÁRIO	66

REFERÊNCIAS	67
-------------------	----

1 INTRODUÇÃO

A alta competitividade organizacional e busca constante para atração e retenção de talentos nas empresas, fez com que novos conceitos surgissem na área de Gestão de Pessoas alinhando a satisfação e engajamento dos colaboradores – *employee experience* – com a imagem e valorização da marca da própria organização – *employer branding* – (REIS; BRAGA, 2016).

Segundo Santos (2017), essa nova dinâmica aliada as práticas de marketing e gestão de pessoas, visa explorar como a reputação e valorização da marca de uma organização pode influenciar na atração de talentos e auxiliar na retenção dos que já estão engajados com os objetivos, missão e valores de determinada empresa.

Nesta pesquisa, pretende-se entender a influência das estratégias de endomarketing e gestão de pessoas na *employee experience* (EX) e *employer branding* (EB) e, como esses conceitos podem auxiliar na identificação de perfis dos candidatos, evidenciando aqueles que possam ter um maior alinhamento com a missão e valores da organização.

Além disso, o presente trabalho tem como finalidade discutir os estudos de obras já publicadas sobre a temática, ligando à Gestão da Informação, aplicando o que foi coletado na pesquisa em um modelo para uma melhor gestão organizacional em cima do *employee experience*.

Para o desenvolvimento do trabalho, adentra-se na discussão sobre o que é atração e retenção de talentos, buscando entender a etimologia de seus conceitos e também entender como as organizações atuam nesses processos, quais seus objetivos e as consequências dessas ações. Posteriormente, será abordado a definição do *employer branding*, identificando como as organizações estão se posicionando, com relação a reputação da marca e valorização da cultura organizacional frente a sua imagem para os colaboradores.

Dando enfoque a *employee experience*, esta surge com a quarta revolução industrial, exigindo certas habilidades digitais e ágeis em um mundo de trabalho totalmente transformado. Assim, sugem novas estratégias para gerenciar os seus colaboradores. O termo *employee experience* surgiu da conhecida experiência do usuário (UX). Contudo, estes os dois termos diferem-se na prática, o primeiro tem o objetivo de satisfazer os colaboradores, enquanto

o segundo é focado em atender as necessidades de seus clientes.

Assim, entende-se que as organizações precisam investir em um ambiente que colaboradores desejam e gostem de trabalhar. Algumas pesquisas expostas ao decorrer do trabalho demonstram que somente os benefícios ofertados (bons salários, gratificações, dentre outros) não são suficientes, bem como também não são fator principal de motivação dos colaboradores, sendo necessário, focar em estratégias de *employee experience*, aplicando-as na área de Gestão de Pessoas da organização, iniciando essa aplicação desde o processo seletivo até o *outplacement* (demissão). Além disso, ao proporcionar experiências inesquecíveis aos colaboradores a organização favorece a retenção de talentos, o aumento de sua produtividade e, conseqüentemente, de lucros. Podendo a *employee experience* ser considerada tão, ou mais importante que a experiência do cliente.

Porém, o grande desafio da temática, é que muitas organizações ainda não definiram um plano de *employee experience* e até mesmo não a coloca como uma prioridade estratégica, além de as empresas que adotam essas práticas, os indicadores não são atribuídos a executivos ou lideranças seniores.

Nas práticas de Gestão de Pessoas adotadas de maneira a proporcionar uma boa experiência do colaborador, a gestão da informação e conhecimento ocupam um espaço essencial, pois estão diretamente relacionadas à elaboração e implementação de tais práticas, além da realização de pesquisas que necessitam de coleta e análise de dados e informações, sendo a informação, o principal ativo não só na Gestão de Pessoas, mas também no *marketing* e na *employee experience*.

A afirmação de que a informação é um ativo imprescindível à prática da Gestão de Pessoas, marketing e *employee experience* é, de fato, consistente. Amaral (1998, p.17) contribui para a ratificação dessa constatação, afirmando que a informação é um fator imprescindível para impulsionar o desenvolvimento da sociedade, constituindo-se em um insumo de fundamental importância de geração de conhecimento, o leva, posteriormente a satisfação das mais diversas demandas da população. Sendo, os processos apontados neste trabalho, extremamente dependentes da informação e do conhecimento, que possibilita a correspondência as expectativas e anseios dos indivíduos. Logo, questionar a dependência desses processos, no que diz respeito à sua ligação direta com a

Gestão da Informação parece estar fora de propósito.

1.1 Objetivos

Para realização deste trabalho foram traçados alguns objetivos afim de alcançar a proposta da pesquisa.

1.1.1 Geral

O objetivo geral do presente trabalho é analisar as contribuições da Gestão da Informação para *employee experience* na Gestão de Pessoas, sendo realizada a partir de uma pesquisa bibliográfica, com a finalidade de evidenciar as melhorias que as práticas de *employee experience* podem proporcionar a uma empresa.

1.1.2 Específicos

- a) Descrever os antecedentes do *employee experience* no ambiente organizacional, ou seja, as atividades relacionadas ao endomarketing que agregam valor para o colaborador e que influenciam seu desempenho;
- b) Apresentar as relações do *employer branding* e a gestão de pessoas;
- c) Demonstrar as convergências entre a gestão de pessoas e a *employee experience*;
- d) Representar o *employee experience* e a gestão da informação ao longo do processo de gestão de pessoas.

1.2 Justificativa

Com a era da informação e do conhecimento, o mercado vem tornando-se cada vez mais competitivo e para que uma organização consiga seu espaço, é fundamental que ela consiga entender as suas características internas, ou seja, a dinâmica de seus colaboradores. Algumas organizações enganam-se ao supor que o seu colaborador está totalmente engajado em sua função, apenas pelo fato de conseguir cumpri-la, entretanto nem sempre isso ocorre.

Sabe-se que há casos onde o colaborador não concorda com as atitudes tomadas pelo seu gerente ou superior e, até mesmo com a cultura organizacional na qual está inserido, o que acarreta em um desenvolvimento organizacional lento e insatisfação do empregado com a empresa.

Apesar do surgimento das novas dinâmicas de negócios e estratégias de *marketing*, nota-se ainda que as organizações buscam sua vantagem

competitiva nos produtos ou serviços fornecidos. Contudo, não é possível obter essa vantagem sem a participação dos empregados, uma vez que por meio da troca de experiências e conhecimento, respostas importantes podem surgir quanto à implementação de melhorias e solução de problemas.

Sendo, fundamental cultivar e incentivar uma força de trabalho que inove seus comportamentos (LUKOTO; CHAN, 2016). Assim, é possível inferir que as organizações precisam adequar-se a essa realidade para atrair e manter os profissionais talentosos, alinhados ao perfil da organização (MELO, 2018).

Nesse viés, o endomarketing torna-se uma ferramenta moderna utilizada por empresas que visa melhorar seu *employer branding* e o comprometimento de seus funcionários, ou seja, a *employee experience*, com os objetivos das organizações, possibilitando iniciar um ambiente onde as necessidades identificadas serão atendidas de forma que o colaborador sintam-se valorizado e coopere para o bem organizacional, desempenhando uma função com responsabilidade e dedicação, sendo a informação seu principal e, mais importante ativo.

O endomarketing e a experiência do colaborador são temáticas diretamente ligadas a Gestão da Informação, tendo em vista que esta tem a capacidade de transformar o ambiente organizacional, tornando-o mais produtivo. Dessa forma, o presente trabalho justifica-se pela importância que os colaboradores possuem na melhoria contínua de uma organização e, conseqüentemente, na atração por clientes.

O gestor da informação possui uma formação a qual visa tornar mais eficaz a utilização dos recursos informacionais em qualquer contexto, facilitando, assim, o desenvolvimento das organizações por meio de atividades, como por exemplo, a tomada de decisões. “Esse profissional, com perfil analítico e adaptativo, é classificado, segundo Drucker (2015), como um trabalhador do conhecimento” (CRUZ et al, 2017, p.157).

Portanto, com auxílio de fontes de informação científicas, tais como: artigos, revistas e trabalhos, e informações qualitativas, espera-se dessa pesquisa, que a partir das fontes utilizadas e das experiências adquiridas consiga-se contribuir com estudos da área e, além disso, propor um modelo eficaz de *employee experience*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresenta-se o enquadramento teórico pertinente ao estudo, tendo em vista que o referencial teórico permite verificar o estado do problema a ser pesquisado, sob o aspecto de outros estudos e pesquisas já realizados (LAKATOS; MARCONI, 2003), possibilitando sua fundamentação e consistência. Dessa forma, a seguir serão abordadas as temáticas de marketing e endomarketing – também denominado marketing interno – e gestão de pessoas.

2.1 Marketing, Endomarketing e *Employer branding*

O termo marketing deriva do inglês, em que ‘market’, significa mercado. De acordo com Casas (2007, p. 25), marketing é “a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores”.

Ao citar os termos desejos e necessidades que são de extrema relevância na área de marketing, faz-se necessário defini-los. Conforme Kotler (2000, p. 15) “A necessidade é um estado em que se percebe alguma privação”. Para Limeira (2008), o estado de carência ou privação é algo essencial ao ser humano, existindo dois tipos: 1) a necessidade inata: recorrente ao longo da vida e adquirida; 2) contexto cultural e social: que evolui com o tempo e a experiência da sociedade.

Enquanto que os desejos, para Kotler e Armstrong (2003), são as necessidades humanas moldadas pela cultura e pelas características individuais, descritos em termos de objetos que satisfaçam necessidades.

Kotler (1994, p.676) define *marketing* como “um processo social e gerencial, no qual indivíduos e grupos adquirem o que necessitam por meio da criação da oferta e troca de produtos e/ou serviços com outros”. Para Churchill e Peter (2005, p. 4), “marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Ainda na atualidade o surgimento do *marketing* representa uma questão controversa, uma vez que não se sabe precisamente a respeito da primeira idéia relacionada a este conceito. Estudiosos situam que sua origem se deu nas relações de troca estabelecidas em épocas longínquas, outros consideram a

obra A Riqueza das Nações de Adam Smith, como marco de sua origem, enquanto alguns atribuem à seu surgimento a Revolução industrial iniciada na Inglaterra na segunda metade do século XVIII (SIMÕES, 1978 apud FRAGA et al, 2008).

Entretanto, Woerner (1997) e Kotler (2000) afirmam que desde as antigas civilizações, encontram-se pessoas com visão de *marketing*, tendo em vista que grande parte dos artesãos da época conheciam bem as características e necessidades de seus clientes. Contudo, foi a Revolução Industrial que proporcionou uma transformação no mercado global, potencializando a fabricação de produtos, fazendo com que as empresas se adaptassem a uma nova realidade, necessitando dominar um conhecimento do mercado, uma vez que a concorrência entre as organizações tornou-se mais acirrada, tendo em vista a larga produção e oferta de produtos (WOERNER, 1997).

Segundo Kotler (2000) as organizações alguns séculos atrás, visavam mais ofertar um produto que agradasse ao público, do que desconsiderar as reais necessidades de seu público. Ou seja, o autor afirma que as empresas que objetivam oferecer um produto que todos desejam obter, mas desconsideram as reais necessidades de seus consumidores, geram uma vasta gama de clientes insatisfeitos, pelo fato da inexistência de uma pesquisa de mercado que relacionasse os produtos ofertados com a necessidade dos consumidores (MESQUITA, 2018).

Na modernidade, com o avanço da globalização, da transformação digital e surgimento de novas dinâmicas de negócios, nota-se que o sucesso de um empreendimento está diretamente vinculado ao *marketing*. Visto que cada vez mais empresas dos mais variados segmentos e setores identificam que utilizar-se das ações e estratégias de *marketing*, com intermédio das ferramentas mercadológicas adequadas a suas condições, são imprescindíveis para seu desenvolvimento, gerando informações e mantendo sua competitividade no mercado.

Kotler (2000) menciona que o cliente passa a exigir cada vez mais qualidade nos serviços, despertando nas organizações a necessidade de atrair mais clientes com estratégias que vão além da variação de preços e produtos, pois o consumidor obtém um acesso mais amplo à informação, o que possibilita a comparação entre qualidade dos produtos, preços e demais atributos,

permitindo uma filtragem que irá corresponder e suprir suas necessidades. Logo, o cliente passa a direcionar a postura e métodos que as organizações devem adotar.

Porém, para que os resultados da empresa sejam, de fato, satisfatórios faz-se necessária uma gestão de marketing eficiente. Kotler (1999) destaca cinco etapas fundamentais a serem seguidas para tornar o *marketing* eficiente, sendo elas: pesquisa de mercado, segmentação, definição de público-alvo, posicionamento, elaboração e implementação. Apesar das etapas possuírem um carácter interdependente em sua realização, deve-se seguir uma sequência de uso, para que, como citado anteriormente, os dados e informações tenham uma influência considerável nos resultados e na tomada de decisão da organização.

Nesse contexto, o *marketing* torna-se fundamental para a sobrevivência das empresas e a peça chave para atingir as metas diz respeito ao atendimento eficaz das necessidades de seus clientes (MESQUITA, 2018). Segundo Kotler (2000), a empresa deve delimitar seu público alvo, promovendo a integração das diferentes áreas que compõem a organização, enquanto obtém vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Além disso, é preciso que o produto e/ou serviço possua um diferencial, ou seja, uma característica que desperte o interesse do consumidor, para que seja possível atrair novos clientes, fidelizar aqueles que já são adeptos da marca e maximizar seus lucros.

Casas (2006) expõe que fornecer novas experiências ao consumidor é o que há de mais moderno nas estratégias de *marketing*, sendo, neste cenário, as vendas ou prestação de serviços realizadas conforme a interatividade dos clientes, o que, em grande escala, ocorre na atual conjuntura organizacional. Dessa maneira, nota-se que o comportamento mercadológico e social sofreu uma grande transformação, desde o surgimento da ideia de *marketing*, até a modernidade. Sendo a evolução tecnológica, sua maior determinante, uma vez que:

Com a evolução tecnológica os consumidores podem ter suas necessidades atendidas de maneiras inovadoras, em razão de um novo recurso que se apresenta. As empresas têm de entender que sua missão está diretamente ligada às necessidades genéricas que atendem e não ao produto que produzem (CASAS, 2001, p. 128).

Logo, empresas que hoje utilizam de forma estratégica as ações de *marketing* conseguem destacar-se e adquirir maior visibilidade nos meios digitais, perante a concorrência. Entretanto, vale ressaltar que existem diversos tipos de *marketing* e várias maneiras de se comunicar com o público. Dessa maneira, Churchill e Peter (2005) apontam alguns desses tipos:

Quadro 1 – Tipos de Marketing

Tipo	Descrição
Produto	Destina-se a criação de trocas para produtos tangíveis
Serviço	Destina-se a criação de trocas para produtos intangíveis
Pessoas	Destina-se a criação de relações favoráveis entre pessoas
Lugar	Destina-se a atrair indivíduos para lugares
Causa	Destina-se a criação de apoio para idéias ou estimulação de mudanças de comportamentos indesejáveis
Organização	Destina-se a atrair membros, doadores, voluntários e demais colaboradores para uma empresa

Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2005)

Contudo, as formas de fazer *marketing* transformaram-se drasticamente, com a chegada da internet, que trouxe conectividade e acesso “livre” a dados e informações, sendo a principal responsável por essas transformações. A chamada “nova onda de tecnologia” possibilitou avanços que expandiu a tecnologia da informação e a experiência dos usuários da internet. Esse novo momento tecnológico possibilitou a automação e a miniaturização de procesos, o que reduz custos e permitem às empresas atender aos novos mercados emergentes. Sendo, possivelmente o mais importante agente de mudança na história do *marketing*.

No momento em que empresas aderem a internet como um meio para estabelecer relações mais próximas com seus clientes externos e internos, é realizada uma combinação das ferramentas do *marketing* tradicional com os recursos digitais. Tais ferramentas são todas as atividades online ou eletrônicas que facilitam a produção e a comercialização de produtos ou serviços para satisfazer desejos e as necessidades. Assim, “o *marketing* digital aprimora o programa geral de *marketing* que, por sua vez, viabiliza os objetivos da empresa

no comércio eletrônico” (REEDY; SCHILLO; ZIMMERMAM, 2001, p. 26).

As empresas antes do surgimento da internet e das redes sociais, posicionavam-se no mercado de forma expansiva ao desenvolver estratégias de *marketing* de maneira a atingir seu público alvo e suprir as necessidades dos clientes por meios tradicionais como: TV, rádio, jornais, revistas, dentre outros. Meios os quais, atualmente, ainda são utilizados porém com uma menor frequência, centralizando essas estratégias nas redes sociais e na Web como um todo. Com os canais digitais essas estratégias passaram a exercer papel prático e direcionado ao tipo de consumidor, o que além de proporcionar uma relação de duas vias entre empresa e cliente, desempenha as funções de divulgação de marca, produtos, serviços, propaganda, publicidade e outros que são cruciais no processo de consolidação da marca.

Kotler (2010), afirma que as mudanças proporcionadas pelo mundo do digital causa impacto no comportamento de consumidores e produtores, e conseqüentemente, no marketing. Essas mudanças vêm da transformação no comportamento da sociedade, a grande diferença é que os comportamentos e desejos eram limitados devido as restrições da comunicação em massa e da pressão da sociedade moderna sobre o indivíduo. Logo, a internet contribuiu para a individualidade e para o coletivo, sem necessidade de intermédio de nenhum grupo de interesse (TORRES, 2009, p. 63).

Vaz (2010) diz que organizações possuem um diálogo mais próximo com seu público conseguem apresentar mais facilmente seus serviços e vantagens, colocando-se à frente dos concorrentes. Em suma, o *marketing* alterou sua estrutura estratégica conforme as mudanças sociais, comportamentais e tecnológicas evoluíam, proporcionando uma interação mais eficaz e fazendo dele objeto para direcionamento de suas táticas

Levando em consideração a temática deste trabalho e as formas de *marketing* expostas, procura-se focar na seguinte seção o *marketing* voltado a relação da organização com seus colaboradores (pessoas), denominando-se Endomarketing ou *Marketing* Interno. Entende-se por Endomarketing as ações de *marketing* voltadas aos empregados de uma empresa. Essa estratégia tem por finalidade mobilizá-los de maneira a alcançar os objetivos e metas da organização, além de auxiliar na retenção de talentos e proporcioná-los um ambiente de trabalho harmônico, o que vem a tornar-se *employee experience*.

2.1.1 *Marketing, Marketing interno e Endomarketing*

O endomarketing surgiu em meados da década de 70 e foi registrado pelo brasileiro Saul Bekin entre 1986 e 1990. Seu surgimento se deu a partir da necessidade de integração entre os indivíduos e os departamentos, com a proposta de unificar os processos de comunicação da empresa.

O autor define endomarketing como “um conceito, uma postura, uma atitude e um comportamento, um instrumento que corresponde a uma nova abordagem para o mercado” (BEKIN, 2004, p.47). Complementando seu pensamento, Brum (2007, p. 15) considera que o endomarketing exerce um papel primordial na construção da imagem da empresa e do valor percebido pelo mercado. Dessa forma:

O objetivo do Endomarketing é, portanto, criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos, etc), dentro de um clima organizacional positivo. Com propósito de transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado (BRUM, 2007, p. 15).

Desde meados dos anos 90, os comportamentos adotados no conceito de Endomarketing são os atributos desejados em todas as organizações, tendo em vista que conhecer seus empregados e o que os motiva a se comprometerem com a empresa inquietam líderes e gestores. Neste sentido, Drucker (1999, p. 111) ressalta que:

Os ativos mais valiosos de uma empresa do século XX eram seus equipamentos de produção. Os mais valiosos ativos de uma instituição do século XXI, seja empresa ou não, serão seus trabalhadores do conhecimento e sua produtividade.

Brum (2010, p. 22) afirma que o “Endomarketing tornou-se uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas empresas que buscam não só o sucesso em termos de mercado, mas também durabilidade”. Outrossim, o endomarketing tem por objetivos principais: atrair, desenvolver e reter talentos na empresa, melhorar as atitudes e comportamentos dos colaboradores, estimular a aceitação da missão, visão, valores e objetivos da empresa, bem como fornecer treinamentos e capacitações. Ao fornecer programas de treinamento e capacitação eficazes, a empresa aumenta a probabilidade de seus colaboradores estarem satisfeitos com seu trabalho (CHOI; JOUNG, 2017).

No entanto, para Inkotte (2000) faz-se necessário distinguir os conceitos de *marketing interno* e de *endomarketing*. O autor esclarece que, no *marketing interno*, a organização mobiliza seus recursos – o que inclui seus colaboradores – para encantar o cliente externo, já no *endomarketing*, a organização é o “produto”, que precisa estar em constante evolução para encantar os seus empregados. Dessa maneira, a utilização de ferramentas e conceitos do *marketing* voltados para o público interno de uma organização torna-se a definição de *endomarketing* mais adequada.

Assim, *endomarketing* torna-se determinante para as organizações se comunicarem de forma eficiente com os seus colaboradores. “A qualidade do relacionamento que a empresa estabelece com os seus colaboradores irá refletir no nível de sucesso que ela alcançará no mercado em que atua” (ANDRADE, 2011, p. 560). Dessa forma, a ligação dos colaboradores com o *endomarketing*, suas práticas e compostos, apresenta-se como uma variável determinante para a performance das empresas.

O composto de *endomarketing* diferentemente do composto de *marketing*, é responsável por satisfazer às necessidades dos empregados, que de acordo com Inkotte (2000) é utilizado de referência para conversão dos 4P's de Marketing para tornar-se os 4C's do *endomarketing*, são eles: companhia, custo, coordenação e comunicação.

Quadro 2 – Diferenciação entre os compostos de Marketing e Endomarketing

Compostos de Marketing		Compostos do Endomarketing	
Produto	Atender as necessidades e expectativas do cliente externo, gerando bons resultados à empresa.	Companhia	Atender necessidades e expectativas do colaborador, como diferencial competitivo.
Preço	Estudo de preços, em função dos custos de produção e fatores do mercado.	Custo	Investimentos em benefícios e salários dos empregados, treinamentos e implementação do Endomarketing

Praça	Analisa a colocação do produto à disposição em locais adequados	Coordenação	Responsáveis por levar à prática de endomarketing
Promoção	Promoções que abrangem propaganda e força de vendas	Comunicação	Atividade de disseminação e coleta e informações

Fonte: INKOTTE, A. L. (2000)

Nesse viés, Chiavenato e Matos (2009) afirmam que uma empresa que possui uma Cultura Organizacional que investe na valorização de seus empregados, cria um ambiente acolhedor, fazendo com que o colaborador vista seu chapéu e mantenha-se comprometido. Visando o trecho anterior, pode-se definir Cultura Organizacional como:

Conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da organização, e que por sua vez constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização (CHIAVENATO, 1999, p. 138).

Iacobucci (2001), relaciona à cultura organizacional com os colaboradores da seguinte forma: para que uma organização consiga alcançar um desenvolvimento consideravelmente positivo, ela deve contar com o auxílio de bons profissionais e com uma cultura organizacional adequada. Sabe-se que há vários tipos de culturas, por exemplo, algumas dão *empowerment* e outras controle.

Na visão de Bohlander-Snell-Sherman (2003) o *empowerment* é uma técnica que consiste em envolver os funcionários em seu trabalho, motivando-os a produzirem de maneira inovadora e a gerenciar suas próprias atividades.

Pois, na era do conhecimento, é essencial cultivar uma força de trabalho que inove no comportamento, a fim de adaptar-se às mudanças ocorrentes (LUKOTO; CHAN, 2016). Segundo Naisbitt (1994), a Era do Conhecimento iniciou-se entre os anos de 1956 e 1957.

Constituindo-se como uma fase revolucionária de mudanças tecnológicas, onde as pessoas disporão de mais informação, do que em qualquer outra época. De acordo com Weisinger (2001), um colaborador motivado, que gerencia suas

atividades e possui confiança produzirá de forma consistente, além de tender a utilizar mais sua criatividade e dedicar-se mais a corresponder às expectativas da organização.

Para Grönroos (1993, p. 155) “se os empregados que têm contatos com os clientes não tiverem autorização para julgar e tomar decisões por si próprios, eles se tornarão vítimas da rigidez do sistema”. Assim, pode-se afirmar que a atmosfera do ambiente afeta diretamente seu *employer branding*.

O *employer branding* diz respeito a descrição das forma como os colaboradores, efetivos e potenciais, interagem com a organização e com sua imagem enquanto empregadora, pode ser extensivo quanto a gestão da imagem/identidade, a gestão de marca e diferenciação, o endomarketing, a força de atração do empregado, a capacidade de motivação do colaborador e o seu engajamento e satisfação com a cultura da organização.

Nessa perspectiva, verifica-se que a informação é o principal ativo nos processos de *marketing* e endomarketing, a qual serve para comprometer e levar o colaborador a aderir às estratégias da organização de modo que melhore sua *employee experience*. As organizações devem considerar investir mais em estratégias que procurem motivar seus trabalhadores, estimulando sua produtividade e objetivando a competitividade.

Além disso, deve-se identificar o potencial das variáveis e utilizar-se da comunicação interna a seu favor. Em uma organização, uma comunicação interna eficaz é um fator decisivo para obter serviços de qualidade. Pode-se definir comunicação interna como “a linha mestra que gerencia a entrada e saída da informação, possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais” (BRUM, 2010, p.41).

Sendo ela, segundo o Sebrae Mais Empresas Avançadas (2014) “Uma das formas de motivar as equipes de uma empresa, mantendo-as sempre informadas sobre os novos conhecimentos adquiridos fora da organização e sobre o que ocorre dentro da mesma”

Uma boa comunicação interna beneficia tanto a organização como seus empregados. “Mais do que informar, a comunicação envolve e obtém retorno, permitindo que o cliente interno se sinta essencial dentro do processo e não apenas um mero objeto de trabalho” (MARCHIORI, 2008, p. 221).

A falta e/ou a má qualidade da comunicação e das informações

apresentadas tornam, em sua grande maioria, o serviço realizado duvidoso. Essa comunicação interna deve acontecer a todo instante e, para registrá-la existem vários meios como: reuniões, jornais, vídeos, exposições, seminários, murais e painéis.

Entre 2013 e 2014, empresas de pesquisa de opinião e de tecnologia, como PWC, Salesforce, Reffind e Gallup, publicaram alguns estudos e relatórios que ressaltam a necessidade de observar mais profundamente o engajamento dos funcionários. Contudo, o problema do compromisso dos clientes internos com a entrega de resultados estaria relacionado com fatores como qualidade de vida, condições de trabalho, clima organizacional e práticas em gestão de pessoas (OLIVEIRA, 2018).

Dessa maneira, cabe às organizações adequar sua cultura organizacional, verificando o nível de envolvimento dos colaboradores. Costa (2000, p. 55-56) indica que ao investir em endomarketing obtêm-se os seguintes benefícios:

Garante que as pessoas tenham à sua disposição todas as informações necessárias para tomar decisões melhores, sempre alinhadas ao posicionamento e aos objetivos da organização. - Mantém o alinhamento do foco do indivíduo à visão da empresa, seu desempenho alinhado à missão e sua conduta orientada pelos princípios éticos e valores da organização. – Garante a adaptação constante da empresa às mudanças em seu ambiente de negócios, como forma de manter sua competitividade, simultaneamente à preservação de sua ideologia central. – Favorece uma relação entre empresa e seus empregados mais duradoura e benéfica para ambas às partes. – Consolida canais internos de comunicação eficazes entre indivíduo e empresa, contribuindo para a integração humana a partir da disseminação de sua identidade, alinhando estratégias e apoiando reações imediatas às novas exigências de mercado. – Promove a formação de um clima organizacional altamente motivador, desafiante, cooperativo e marcado pelo espírito de equipe

Portanto, compreende-se Endomarketing como um processo estruturado, alinhado ao planejamento estratégico empresarial, que visa a melhoria da comunicação, buscando a relação com ganhos de produtividade nas organizações (DIAS, 2007). Devendo “o marketing interno sobrepor o marketing externo” (KOTLER, 2003, p.47).

Gronroos (1995, p.61) partilha que essa mentalidade de priorização do endomarketing permite a obtenção de melhorias nos produtos ou serviços,

gerando um aumento significativo na qualidade e produtividade. Complementando Gronroos, Dias (2007, p.214) expõe que ao adotar essa estratégia, é de suma importância que os funcionários também conheçam e aprovelem os produtos e serviços da organização, uma vez que eleva a probabilidade de aprovação do cliente.

Entretanto, ainda há diversos desafios em sua aplicação. De acordo com Bekin, em entrevista à Fundação Instituto de Administração (FIA), no ano de 2011, apontam-se quatro dificuldades na aplicação do endomarketing nas empresas:

- Utilização do endomarketing (apenas) em tempos de crise;
- Visão de que a comunicação interna e o endomarketing são iguais;
- Considerar que o endomarketing é responsabilidade de um único setor;
- Dificuldade de aceitação do endomarketing.

O primeiro tópico refere-se à problemática de recorrer às estratégias de endomarketing apenas em momentos de crise. O maior risco desse fator está contido na visão dos empregados que podem interpretar essa ação como oportunismo, aparentando que a organização está buscando apenas resultados momentâneos, que irão suprir a crise, ignorando os benefícios que o endomarketing traz quando aplicado em todos os períodos.

Assim, conforme Bekin (2012), o segundo desafio, seria a diferenciação do endomarketing da comunicação interna. Para o autor, a comunicação interna tem a finalidade de informar algum fato, de forma simples e objetiva, como, por exemplo, um comunicado em uma rede social de uso da empresa, enquanto que o endomarketing, além de informar, tem a função de estimular e motivar o engajamento dos colaboradores.

Brum (2003) também afirma que a comunicação interna se encarrega de comunicar os fatos, na mesma proporção o endomarketing cria fatos para comunicar, mas se diferencia ao buscar estratégias para encantar os colaboradores. Contudo, dentre os desafios, a falta de cooperação entre os setores é o maior deles. Tendo em vista, que o sucesso do endomarketing depende de todos os setores da organização.

Ou seja, se não houver cooperação entre os setores e uma boa comunicação com os Líderes, no momento de implementação do

endomarketing, não será possível atingir resultados satisfatórios. Logo, é preciso um trabalho conjunto com Recursos Humanos, especificamente, a área de Gestão de Pessoas, e os outros departamentos para realização de um plano adequado, que corresponda a dinâmica da organização.

Além do mais, ao implementar o endomarketing, as organizações precisam entender que a comunicação não acontece apenas de cima para baixo. Logo, os *feedback's* dos funcionários devem ser levados em consideração como métrica de satisfação e fidelização do funcionário pertinentes ao crescimento da empresa.

Grande parte das organizações, apesar da evolução digital e do surgimento de novas dinâmicas, ainda investem mais fortemente em estratégias de marketing direcionadas ao público externo, não se preocupando com seu cliente interno, ou seja, os seus colaboradores que são a base da organização.

Uma pesquisa realizada pela consultoria *Hay Group* juntamente com a *WorldatWork*, sobre satisfação dos colaboradores, indica que a produtividade dos funcionários está diretamente ligada à sua satisfação com a abordagem da empresa e seus líderes. A pesquisa mostrou que apenas 42% dos empregados veem incentivos financeiros, aumentos salariais, bônus e benefícios, como um bom incentivo, enquanto 56% deles prezam mais por valores intangíveis, como o sentimento de pertencimento.

Contudo, à medida que a organização identificar e buscar amenizar tais problemas, o endomarketing poderá ser aplicado de forma correta, atingindo os resultados desejados, porém de médio à longo prazo (SANCHES, 2017). Nesse viés, o endomarketing deve ser visualizado como uma política de Gestão de Pessoas que envolve práticas de marketing. Esta visão precisa ser trabalhada com os líderes, gestores e colaboradores de forma que estes consigam se identificar e adotá-la.

Assim, após descrever o endomarketing, suas características e desafios, faz-se necessário discorrer sobre sua implementação em uma organização. Segundo Ponce (1995), Souza (1991) e Souza e Santos (1992) apud Barbosa (2012) para que haja uma implementação eficiente das estratégias de endomarketing, primeiramente, a organização deve-se ater ao seu próprio ambiente interno, ou seja, localizar as falhas, mensurar a motivação, o trabalho conjunto, as expectativas e demais procedimentos, para que então, possa

mostrar aos colaboradores a importância de trabalhar as necessidades dos clientes externos.

Feito isso, a empresa deve diagnosticar a situação, verificando quais os focos de seus colaboradores e sua compreensão a respeito dos valores e missão da organização. Dessa forma, torna-se mais fácil e viável a identificação de ameaças e oportunidades. Tendo em vista que, quando se conhece a real situação do ambiente organizacional, é possível delimitar objetivos que visem a correção das falhas e elaboração de metas para que as oportunidades sejam maximizadas e as ameaças sejam minimizadas (FARIA, 2017, p.33).

Logo, depois que os objetivos são delimitados, buscam-se as melhores estratégias para alcançá-los, utilizando-se do composto de *marketing* que irá auxiliar no processo. Para McCarthy (1960) o composto ou mix de *marketing*, pode ser definido como: um conjunto de variáveis controláveis que a organização pode utilizar de maneira a influenciar as respostas dos consumidores, podendo ser classificados em quatro fatores: produto, preço, propaganda e promoção.

Este composto baseia-se na ideia que a empresa produz um bem ou serviço (produto), o consumidor deve ser comunicado que este bem ou serviço existe (promoção), devendo este ser distribuído aos mais variados tipos e locais de venda (praça), e por fim a empresa deve cobrar um montante pelo fornecimento do produto (preço) (MACHADO et al, 2012, p.2).

Após a delimitação das estratégias, realiza-se um levantamento dos custos para sua implementação de acordo com as condições da organização. Em sua grande maioria, esses custos serão aplicados de forma a impulsionar mudanças no comportamento organizacional, como: realização de treinamentos mais eficazes, programas de recompensas e melhorias na comunicação.

Por fim, utilizam-se ferramentas de análise para observação e acompanhamento dos resultados obtidos, com a finalidade de viabilizar a correção de possíveis problemas que ocorreram durante o desenvolvimento da implementação. Nessa etapa, solicita-se um *feedback* dos colaboradores e dos clientes.

Dessa forma, para garantir uma boa relação entre os colaboradores e a organização, existe uma vasta gama de instrumentos e ações podem ser utilizados. Os mais conhecidos e também utilizados são os manuais e vídeos de apresentação e integração à organização, cartazes motivacionais e informativos,

redes sociais, entre outros. As redes sociais como já citado neste trabalho, também tem se tornado um meio de comunicação muito utilizado entre a empresa e seus empregados, de maneira a comunicar os acontecimentos do ambiente.

2.1.2 *Employer Branding*

Segundo Carolina Borracchia em seu livro “os jovens não sonham com empresas” o *employer branding (EB)*, trata-se de uma prática em que aplicar-se conceitos de marketing e publicidade, de maneira a trabalhar as organizações como uma marca, no qual o consumidor é um potencial colaborador, ou seja, alguém que poderia querer trabalhar na empresa. Assim, no processo de *EB*, a marca objetiva desenvolver uma relação de lealdade com seu público-alvo, reforçando características exclusivas e atraentes que a organização tem condições de ofertar aos atuais e aos possíveis colaboradores.

Portanto, o *employer branding* trata-se de evidenciar, a proposição de valor da organização de forma realista, ou seja, o modo como as necessidades e expectativas dos colaboradores serão atendidas em quesitos como: recompensas financeiras e não financeiras, ambiente de trabalho, clima organizacional, relacionamentos, oportunidades de aprendizado, progressão na carreira, dentre outros (LACOMBE E REIS, 2016).

Logo, verifica-se que no processo de configuração do EB, a organização se posiciona comunicando o seu diferencial em relação as demais empresas e o que ela oferece de único e de valioso aos seus colaboradores. De acordo com um estudo da *Randstad* sobre *employer branding*, os colaboradores gostariam de saber que podem contar com as organizações na qual estão inseridos para essas os auxiliem a alcançar seus objetivos profissionais e para lhes dar inspiração e motivação a longo prazo.

O estudo citado também demonstra que princípios como a missão e valores da empresa exercem um papel essencial no momento de atrair colaboradores qualificados. Neste sentido, Ximo Salas especialista em Gestão de talentos, afirma que será a interação entre *employer branding* e *employee experience* da organização que mostrará as diferenças entre quem aposta no colaborador como centro da organização e quem não o faz.

Nesse viés, vale ressaltar que esta experiência está condicionada por

outros fatores além da cultura organizacional, uma vez que quando determinada organização decide investir *no employer branding*, as suas preocupações estão orientadas à si mesma. Logo, os benefícios do *employer branding* estão diretamente ligados à criação de vantagem competitiva em relação a organizações em ramos similares, em termos do poder de atração, estímulo e retenção (MACHTIGER, 2004).

Lievens e Slaughter (2016) afirmam que além da imagem como empregadora, é importante a organização considerar em termos de resultados financeiros, a construção de uma realidade e reputação de “bom empregador”. Assim, há um conjunto de questões às quais uma empresa deve ser capaz de responder, nomeadamente (Berry & Parasuraman, 1995):

- A visão, missão e valores da empresa são conhecidos, assumidos e valorizados por todos?
- Como otimizar o clima organizacional? Atuais sintomas, necessidades e lacunas?
- Qual a percepção dos clientes internos e externos sobre imagem da empresa?
- Quais as características da identidade da empresa que geram simpatia e adesão?
- Quais os produtos e serviços desenvolvidos pelos RH da organização? Como são vistos? Poderão ser aprimorados?
- Que objetivos do RH poderão ser definidos como a curto, médio e longo prazo?
- Quais os fatores críticos de sucesso para estes objetivos?

Assim, em termos metodológicos, o desenvolvimento do processo de *employer branding* em qualquer organização, utilizando-se de uma abordagem de marketing, deve conseguir definir: (1) os segmentos de público externo (potenciais candidatos, clientes, parcerias) e interno (colaboradores); (2) os pontos de contato, referindo-se aos processos de recrutamento e *onboarding*, ambiente de trabalho, incentivos, gestão do desempenho e de carreira; (3) expectativas dos destinatários, ou seja, provocar no público o sentimento de pertencimento, bem como despertar a mentalidade de que empresa atua com profissionalismo, autonomia e flexibilidade na gestão do tempo.

2.2 Gestão de pessoas e *Employee Experience*

A Gestão de Pessoas trata-se de um dos segmentos da área de Administração que visa planejar, organizar, liderar e controlar as necessidades de mão-de-obra em uma organização, objetivando transformá-la em ações de maneira a alcançar as expectativas organizacionais, fortalecendo externa e internamente sua marca.

Ademais, a terminologia “Gestão de Pessoas” começou a ser empregada somente no final da década de 1990, no intuito de expressar o reconhecimento do capital intelectual como um dos fatores mais importantes para o sucesso das organizações. Nessa perspectiva, os indivíduos passam a ser reconhecidos como fonte de conhecimento, habilidades e capacidades e não só como recursos (GIL, 2019).

Atualmente, verifica-se que ainda não há um consenso mundial a respeito de sua terminologia, apesar da existência de diversos estudos que enfatizam a importância e influência que as pessoas proporcionam às organizações (GIL, 2019). Pesquisas efetuadas na América do Norte e Europa, por exemplo, utilizam, frequentemente, o termo “gestão de recursos humanos”, enquanto que pesquisas de origem latino-americana, com ênfase, no Brasil, apontam como predominante o uso da terminologia “gestão de pessoas”. Contudo, as nomenclaturas "gestão de recursos humanos" e "gestão de pessoas" são utilizadas de forma equivalente (CHIAVENATO, 2014).

Lengnick-Hall et al. (2009) realizam uma analogia entre a Gestão de Pessoas e a Biologia. Para os autores, a evolução do processo da Gestão de Pessoas pode ser comparado com o da biologia, onde os organismos se modificam não só em prol de seu desenvolvimento interno, mas também por uma necessidade de reação às mudanças externas. Sendo, a Gestão de Pessoas uma área em constante evolução.

Nesse contexto, os modelos de gestão de pessoas poderão ser impactados por fatores externos à organização, como: a cultura de trabalho da sociedade, a legislação, as intervenções do Estado e de entidades sindicais e características do mercado de atuação da empresa. Fatores internos da organização, como a tecnologia adotada, as estratégias de organização do trabalho e a cultura e estrutura da empresa (FISCHER, 2002).

Considerando os diversos elementos que influenciam o processo de

gestão de pessoas, vale ressaltar o alto grau de dificuldade existente ao traçar uma linha cronológica e evolutiva para a área de Gestão de Pessoas que adapte-se aos mais variados contextos (FREITAS; JABBOUR; SANTOS, 2011).

Porém, mesmo sem a existência de um consenso sobre essa linha cronológica e as fases históricas da gestão de pessoas. Neste trabalho podem ser indicados quatro momentos históricos essenciais para evolução da área:

Figura 1 – As quatro fases evolutivas da Gestão de Pessoas

Fonte: Elaborado pela autora

A primeira fase histórica é marcada pela administração científica, a qual



tinha enfoque, principalmente, na eficiência, na divisão do trabalho e no monitoramento dos empregados. Na época, atividade realizada pela área de Gestão de Pessoas dizia respeito, em sua grande maioria, a manutenção dos registros de informações dos funcionários, buscando a melhor aplicação possível das pessoas nos processos de produção (THITE; KAVANAGH; JOHNSON, 2012; DENISI; WILSON; BITEMAN, 2014).

Por meio da perspectiva da administração científica, as pessoas eram instrumentos potencializadores dos resultados da organização, devendo apresentar altos níveis de dedicação ao trabalho, incluindo o cumprimento de jornadas diárias de até dezoito horas (MARRAS, 2011). Além do mais, conceitos articuladores, como: produtividade, recompensas e a eficiência em custos caracterizam os processos de gestão nessa fase (FISCHER, 2002).

Quanto à segunda fase histórica, ela caracteriza-se pela valorização das relações humanas e pela cooperação entre os empregados e empresas. Essa fase trouxe uma mudança expressiva nas relações organizacionais, minimizando

as relações autocráticas¹ e buscando o aumento da produtividade (DENISI; WILSON; BITEMAN, 2014), via eliminação de conflitos e custos desses aspectos (MARRAS, 2011).

Assim sendo, a partir da fase das relações humanas, os gestores verificaram que a motivação e a produtividade de seus empregados geram um impacto significativo no desenvolvimento da organização (THITE; KAVANAGH; JOHNSON, 2012).

Na terceira fase histórica, deu-se enfoque à contribuição dos processos para a efetivação das estratégias organizacionais e para a sustentabilidade econômica dos negócios, denominando-se Gestão Estratégica de Pessoas. Aqui os colaboradores são vistos como fatores críticos que podem proporcionar vantagens competitivas às organizações (KAMOCHÉ, 1996; DEADRICK; STONE, 2014; KAUFMAN, 2015), porém sua sustentação proporciona à empresa um desempenho financeiro acima da média (BECKER; HUSELID, 2006).

Por fim, representando a quarta e última fase, na qual a preocupação com a sustentabilidade econômica, social e ambiental das organizações torna-se a ideia central a ser trabalhada, tem-se a gestão sustentável de pessoas. De acordo com Lozano (2011), a sustentabilidade é conjunto de atividades organizacionais que tem por finalidade, contribuir econômica, ambiental e socialmente, considerando curto, médio e longo prazo, sem negligenciar o sistema organizacional (operações e produção, gestão e estratégia, aquisições e mercado e comunicação).

Logo, para uma empresa ser considerada sustentável ela deve estar comprometida em promover o bem-estar e a equidade, não só em suas operações, mas também em um contexto social, direcionando o desenvolvimento das suas atividades (CLIFTON; AMRAN, 2011).

Portanto, após contextualizar as fases da área de Gestão de Pessoas, faz-se necessário apresentar sua definição e objetivos. Para Cruz e Santana (2015, p.37) “Recursos Humanos (RH) é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano”.

¹ Relações cujo poder e as informações estão concentradas em um único gerente ou chefe

Pode-se considerar o capital humano como corpo de habilidades e competências que o empregado possui e que pode ser convertido em bons resultados financeiros. Sendo, para Schultz (1967): “A capacidade de conhecimentos, competências e atributos da personalidade de uma pessoa ao desempenhar um trabalho de modo a produzir valor econômico”

Esteves (2008) após analisar alguns estudos, indica que existe uma relação positiva entre a percepção dos empregados sobre as práticas de Gestão de Pessoas e sua satisfação com a empresa, afirmando que no momento que os colaboradores percebem que adoção de pequenas ações e práticas ao longo de sua jornada (*onboarding*) são eficazes e estão sendo utilizadas de forma justa, eles sentem-se mais motivados e comprometidos com seu trabalho.

Porém, além dos objetivos e retornos positivos anteriormente citados, pode-se dizer que as aplicações realizadas pela área de Gestão de Pessoas ocasionam em: contratações mais assertivas, aumento de produtividade, melhoria no clima organizacional, retenção de talentos e alinhamento dos colaboradores com a missão e valores empresariais, ou seja, uma *employee experience* mais rica.

Assim, Chiavenato (2000) afirma que para uma organização obter sucesso faz-se necessário pensar em toda sua estrutura organizacional e, para que esse sucesso seja alcançado, o capital humano é de fundamental importância, ou seja, deve-se olhar para o setor de RH como fator importante para vantagem competitiva nas organizações .

Verificando-se que a busca pela obtenção de vantagens competitivas será eficaz, uma vez que o conceito de que as pessoas são as maiores responsáveis pelos ganhos organizacionais seja cultivado na cultura organizacional de uma empresa. Sendo, esta prerrogativa defendida por diversos autores, entre eles Dessler (2003), Demo (2005), Dutra (2006), Paschoal (2006).

Em concordância, Dutra (2001, p. 26) afirma que as pessoas podem ser consideradas fonte do “patrimônio intelectual da empresa, bem como da capacidade e da agilidade de resposta da organização aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócios”.

2.2.1 Gestão de Pessoas

Outrossim, a função da Gestão de Pessoas não se resume apenas em motivar e satisfazer os colaboradores. Mas também, a criação e implementação de uma estratégia completa e sólida, que envolve a busca do desenvolvimento, capacitação e humanização da organização. Assim sendo, a Gestão de Pessoas apoia-se em cinco pilares fundamentais: a motivação; o processo de comunicação; trabalho em equipe; conhecimento e competência; treinamento e desenvolvimento (ÁVILA, 2015, s.n.).

A motivação pode ser considerada como “combustível” para o funcionamento dos demais pilares da Gestão de Pessoas, visto que sua função é impulsionar o colaborador a engajar-se nas atividades e processos da empresa. Sendo de extrema importância que a organização tome ciência do que engajar e motivar seus colaboradores.

Dentre os fatores que são capazes de motivar o engajamento dos empregados, tem-se: os incentivos financeiros, o alinhamento dos propósitos do colaborador com os da organização, plano de carreira e a possibilidade de desenvolvimento contínuo (ZANOL E PERINI, 2021).

Pode-se considerar o processo de Comunicação como a base para que os colaboradores sintam-se confortáveis em seu ambiente de trabalho. Devendo ser objetiva e transparente, sem níveis hierárquicos.

Uma das maneiras mais conhecidas na modernidade de realizar essa comunicação é por meio de *feedbacks*². Porém, para que a comunicação do *feedback* ocorra de maneira mais natural e fácil, a organização pode utilizar *softwares*³ e ferramentas que organizem e colem os dados e informações desses processos e, posteriormente, notifiquem a necessidade da realização de um novo *feedback*.

Ao promover e incentivar as práticas de trabalho em equipe, a empresa direciona seus colaboradores a um propósito comum: atingir metas. Além disso, o empregado se sentirá mais motivado e comprometido com as atividades, fazendo com que seu grau de desempenho aumente para que sua equipe se destaque.

Para que a empresa possa potencializar o trabalho em equipe, é necessário que sejam realizados eventos que engajem os colaboradores, como:

² Palavra de origem inglesa que significa opinião, retorno, avaliação ou comentário.

³ Programas que comandam o funcionamento de um computador.

confraternizações, projetos e/ou dinâmicas que reúnam setores diferentes, aproximando profissionais de perfis e competências distintas.

O quarto pilar da gestão de pessoas refere-se ao conhecimento e à competência, no qual visa trabalhar o conhecimento e as competências dos colaboradores, fortalecendo a estratégia determinada pelo setor de gestão de pessoas da empresa e desenvolvendo uma melhoria contínua.

Por fim, o quinto e último pilar diz respeito ao Treinamento e Desenvolvimento dos Empregados, por meio desse processo a empresa adquire a possibilidade de aumentar sua competitividade e, conseqüentemente, sua lucratividade. Logo, neste contexto, ao entender os déficits de conhecimento e as carências do mercado, unindo-os a melhores práticas de treinamento e desenvolvimento a organização antecipando possíveis demandas futuras.

Como apresentado anteriormente neste trabalho, a Gestão de Pessoas pode ser vista como “a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2019, p.18). Sendo, seus seis processos básicos: agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas. Segundo Dessler (1997, p. 2),

A administração de gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Assim, as políticas representam as diretrizes de atuação (FISCHER, 2002) e a intenção da organização sobre quais programas, processos ou técnicas de gestão de pessoas devem ser implementadas nos negócios (WRIGHT; BOSWELL, 2002). Enquanto que as práticas representam as atividades de gestão de pessoas, tais como métodos de seleção, avaliação, treinamento, gestão de equipes, comunicação, recompensas e segurança no trabalho (WALL; WOOD, 2005), orientadas por políticas específicas (FISCHER, 2002).

Além disso, a Gestão de Pessoas desenvolve-se por meio de um conjunto de processos dinâmicos e interativos, podendo ser compreendido como uma série de atividades que fornecem valor aos clientes internos das organizações

(CHIAVENATO, 2014). Dividindo-se conforme apresentado no Quadro a seguir.

Quadro 3 – Processos de Gestão de Pessoas

Processo	Objetivos	Atividades
Provisão	Incluir pessoas na empresa e definir quem irá trabalhar na organização.	- Planejamento de pessoas - Recrutamento e seleção - Integração
Aplicação	Definir o que as pessoas farão na organização, além de desenhar as atividades a serem desenvolvidas, orientar e acompanhar o desempenho.	- Modelagem do trabalho - Avaliação de desempenho - Gestão de carreiras
Manutenção	Incentivar, manter as pessoas na organização e criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias.	- Gestão da remuneração - Higiene e segurança no trabalho - Relações sindicais
Desenvolvimento	Preparar e desenvolver as pessoas.	- Treinamento - Desenvolvimento de pessoas - Desenvolvimento da organização
Monitoração	Acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados.	- Banco de dados - Sistemas de informações gerenciais - Auditorias

Fonte: Instituto Federal do Rio Grande do Sul elaborado a partir de Chiavenato (2014, 2016a).

Dessa maneira, nas seções adiante serão descritas as principais atividades realizadas pela área de Gestão de Pessoas e seus respectivos objetivos.

2.2.1.1 Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento consiste em um conjunto de práticas que visa atrair candidatos com determinadas qualificações para o preenchimento de vagas disponíveis na empresa e, que, posteriormente, serão submetidos ao processo seletivo. Lodi (1967) afirma que o recrutamento é processo de procurar empregados, também denominado processo de provisão, essa procura pode ser de forma externa, que consiste em promover ou transferir funcionários que já

possuem vínculo empregatício com a organização ou, interna que visa o preenchimento de vagas por pessoas de fora da empresa. GUIMARÃES E ARIEIRA (2005, p. 5) citam que:

“O recrutamento pode ser interno ou externo, e cada um destes tipos apresenta vantagens e desvantagens para o processo em si e para a empresa. Cabe aos gestores, juntamente com a área de Gestão de Pessoas, analisarem o que é melhor para a empresa, fazer com que as organizações compreendam que não basta apenas definir um perfil e selecionar, mas, fazer com que haja uma reflexão sobre o tipo de profissional que buscam, que desejam para a empresa e decidir qual é o tipo mais efetivo que será usado para escolher o candidato a ocupar determinada vaga”.

Santos (1973) define seleção como um processo pelo qual são escolhidas as pessoas adaptadas e qualificadas à determinada ocupação. De acordo com Vasconcelos et al. (2009, p.3) os principais instrumentos para a seleção são: as entrevistas, utilizadas para descobrir se os valores do candidato correspondem aos da organização; os testes escritos, que visam analisar a percepção e conhecimento; e testes de simulação de desempenho, que servem para avaliar se o indivíduo exercerá determinada atividade com sucesso.

2.2.1.2 Treinamento e Desenvolvimento

Chiavenato (2009) apud Cruz e Santana (2015, p.39), descrevem treinamento como:

“Processo sistemático para promover aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais, e desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização”.

Assim sendo, a prática de treinamento é de extrema importância para as organizações e seus colaboradores, pois dessa forma mantêm-se os empregados atualizados e aprimorando suas competências. Seus métodos podem ser realizados de maneira formal, a qual ocorre um planejamento estruturado e informal, não planejada se adaptando ao momento e às pessoas.

Conforme Cruz e Santana (2015, p.39) o treinamento dos colaboradores

“pode produzir quatro tipos de mudança de comportamento: a transmissão de informações, o desenvolvimento das habilidades, a modificação de atitudes e o desenvolvimento de conceitos”.

Quanto à avaliação de desempenho, também chamado desenvolvimento, esta prática procura estabelecer parâmetros com a finalidade de avaliar e monitorar as decisões de Gestão de Pessoas, visando identificar necessidade de treinamento, fornecer *feedback* e servir como base para alocação de recompensas.

2.2.1.3 Cargos, Salários e Benefícios

A administração de cargos, salários, benefícios e recompensa, objetiva atrair e reter os empregados. Ao realizar o planejamento dos benefícios de forma justa, o RH propicia um ambiente de motivação e produtividade, gerando expectativas de crescimento profissional, eliminando incoerências que possam causar desequilíbrios salariais ou a insatisfação. Tendo em vista que nesse plano, o colaborador saberá qual o melhor caminho para se ter um aumento salarial, por exemplo.

2.2.1.4 Planejamento estratégico

Pode-se definir planejamento estratégico como um processo gerencial que visa a formulação de objetivos para selecionar programas de ação e execução, levando em consideração as condições tanto internas, quanto externas à organização e seu desenvolvimento. Para Marras (2011 p. 262):

O planejamento estratégico organizacional, introduz, mudanças de paradigmas que modificam substancialmente o rumo dos resultados organizacionais, otimizando-os por meio de maiores índices de qualidade e produtividade do trabalho, alavancando pelo desempenho humano; o perfil da cultura da organização, redesenhando-o em concordância com um conjunto de valores e crenças compartilhados entre empregados e empresa para permitir ambientes participativos e comprometidos com objetivos comuns.

Ou seja, neste processo a Gestão de Pessoas concentra-se em ajustar suas estratégias e práticas. Contudo, as ações realizadas são múltiplas, devendo desempenhar papéis operacionais e promover ações estratégicas. Dessa forma, o RH assume o papel de parceiro estratégico, orientando os gerentes com diagnósticos para que possam converter as estratégias em ações, garantindo a

execução de um plano de ação, que será seguido por gerentes e colaboradores, cuja função é avaliar as prioridades e focos.

2.2.1.5 Retenção de Talentos

Retenção de Talentos é uma prática estratégica que tem por finalidade fidelizar os colaboradores de determinada organização. Por meio de políticas e práticas desenvolvidas, onde as organizações oferecem oportunidades de crescimento e incentivo, além de desenvolvimento profissional e pessoal aos empregados (CRUZ E SANTANA, 2015, p.42).

Assim, as empresas podem diminuir seu *turnover*⁴, seus custos com admissões e demissões, obter maior credibilidade perante os colaboradores, gerando maior satisfação e possibilidade de maiores investimentos no desenvolvimento da organização de maneira geral.

2.2.1.6 Sistemas de Informação Gerenciais

Oliveira (1992) define Sistema de Informação Gerencial (SIG) como um processo de transformação de dados em informações que, posteriormente, serão utilizadas para compor a estrutura decisória da empresa, bem como proporcionar sua sustentação administrativa para otimizar resultados.

Assim, na Gestão de Pessoas esses sistemas auxiliam os gestores na coleta, no registro, no armazenamento, na análise e recuperação dos dados no que diz respeito aos Recursos Humanos e seus respectivos processos. Logo, sua utilização reduz custos e tempo de processamento, sendo uma ferramenta de suporte para tomada de decisão.

2.2.1.7 Comunicação Interna

Para França (2011, p. 142), “a comunicação é definida como a troca de informações entre um emissor e um receptor e a interferência (percepção) do significado por parte dos indivíduos envolvidos”. Na Gestão de Pessoas a comunicação interna diz respeito a todos os assuntos que influenciam ou possam influenciar de forma positiva o cotidiano ou a relação entre o colaborador, empresa e seu gestor (CRUZ E SANTANA, 2015, p.43).

Esse tipo de comunicação, estimula o fortalecimento da cultura

⁴ Termo utilizado na área de Recursos Humanos (RH) para referir-se a rotatividade de empregados, ou seja, entrada e saída de funcionários em determinado período de tempo.

organizacional, impactando a visão que cada colaborador tem na empresa e, conseqüentemente, sua produtividade. Uma pesquisa da 15Five aponta que 81% dos empregados valorizam uma organização que apresenta uma comunicação eficaz em detrimento de uma que ofereça excelentes benefícios.

2.2.1.8 Endomarketing

O endomarketing é frequentemente utilizado pela Gestão de Pessoas como ferramenta na comunicação interna, recrutamento e seleção, treinamentos, planos de carreiras, motivação, valorização, comprometimento e recompensa, pesquisas de mercado e demissão.

França (2011) aponta o Endomarketing como um modelo de gestão que faz uso de políticas, conceitos e técnicas de RH e *marketing*, com o objetivo de integrar todas as áreas e níveis organizacionais, tornando os colaboradores motivados, capacitados e orientados para a satisfação dos clientes, além de melhorar sua *employee experience*.

Apesar dos benefícios e vantagens que a Gestão de Pessoas gera para as organizações, ainda existem uma série de dificuldades enfrentadas pela área, Chiavenato (2009) informa que as dificuldades básicas dizem respeito a lidar com recursos intermediários e não com fins; gerir os recursos vivos que é algo extremamente complexo, diversificado e conta com muitas variáveis, que são as pessoas; além de trabalhar com o fato de que a Gestão de Pessoas não está somente inserida na área de RH, mas nos diversos órgãos da organização que possuem diversos chefes e gerentes, o que pode comprometer a eficiência e a eficácia dos processos, práticas e políticas.

Portanto, evidencia-se que o setor de Gestão de Pessoas não pode controlar os eventos ou condições que as produzem, trabalhando em ambientes sobre os quais exercessem um grau de poder e controle muito pequeno, sendo os padrões de desempenho e de qualidade complexos e diferenciados (variando de acordo com nível hierárquico, a área de atividade, a tecnologia aplicada e com o tipo de tarefa ou atribuição). Ademais, um dos vieses mais críticos da Gestão de Pessoas, está na dificuldade de identificar se o trabalho está ou não sendo bem executado. Logo, a área apresenta vários desafios e riscos não controlados ou não controláveis, não padronizados e imprevisíveis.

2.2.2 Employee Experience

O termo *Employee Experience* tem sido utilizado por consultorias e empresas, mas merece reflexões mais aprofundadas sobre a perspectiva acadêmica. A EX diz respeito a experiência que o colaborador teve com determinada organização desde o momento em que candidatou a vaga e que não termina após o desligamento. Maylett e Wride (2017, p.12) definem *Employee Experience* como “a soma das percepções que os funcionários têm sobre as interações com as organizações nas quais trabalham”.

Esse termo popularizou-se por volta do ano 2017, quando as organizações passaram a focar não só na *customer experience* (experiência do consumidor), mas também em compreender a importância da satisfação dos colaboradores e se possuíam uma impressão positiva da organização .

Figura 2 – Histórico Evolutivo da Employee Experience

Fonte: Jacob Morgan (2017)



A partir dessa percepção foram-se destacando e implementado práticas e métodos com foco em oferecer boas vivências aos empregados e, conseqüentemente, influenciar o nível de satisfação dos clientes.

Tendo em vista que os colaboradores auxiliam na formação da base de uma organização e participam em diversos momentos dos processos, da realização de projetos e eventos, sua satisfação impacta diretamente o desempenho geral da organização. Um colaborador com uma má experiência

apresentará baixo desempenho, prejudicando a qualidade de seu trabalho.

Assim, a EX busca compreender a necessidade dos empregados, pensar em formas de atender essas necessidades e realizar ações voltadas a promoção de um ambiente de trabalho confortável e satisfatório aos colaboradores. Logo, a EX tem a finalidade de criar um ambiente de trabalho para que os colaboradores se sintam “livres” e realizar o melhor no trabalho.

Jacob Morgan (2017) grande referência sobre a temática atualmente e autor do livro *The Employee Experience Advantage*, define a *employee experience* como a criação de um ambiente organizacional na qual os colaboradores desejam estar, não só porque precisam aparecer para trabalhar. Morgan (2017) também defende que há três fatores essenciais para criar experiências inesquecíveis: cultura, tecnologia e espaço físico.

De acordo com os fatores definidos pelo autor, o ambiente tecnológico representa 30% do impacto na experiência dos colaboradores. Para a avaliação deste ambiente são consideradas três variáveis representadas pela sigla ACE, na qual seu significado está relacionado à disponibilidade das ferramentas tecnológicas para todos os empregados, sua usabilidade como se fosse para um consumidor comum e sua aderência às necessidades dos colaboradores e exigências da organização.

O ambiente físico também representa 30% da experiência do empregado e pode ser dividido em 4 atributos, representado pela sigla COOL, na qual sua tradução para a língua portuguesa aponta fatores relacionados à atratividade do local de trabalho para trazer amigos ou visitantes, flexibilidade de trabalhar onde preferir, aderência e reflexo dos valores da organização e oferta de múltiplas opções de ambientes no local de trabalho.

Quanto ao terceiro e último fator, que diz respeito ao ambiente cultural representa 40% da experiência do empregado e contempla 10 variáveis condicionadas pela sigla CELEBRATED, relacionadas a *employer branding* da organização, valorização dos empregados, legitimação do propósito da empresa, senso de pertencimento dos colaboradores, crença na diversidade e inclusão, habilidade para aprender novas coisas e oferecer recursos para possibilitar este aprendizado, atuação de gestores como mentores e dedicação à saúde e bem-estar dos empregados.

Contudo, há uma interção entre levantar suposições a respeito das

necessidades dos colaboradores e, realmente, realizar a captura de dados e informações sobre tais necessidades, como pode-se observar na Figura 2.

Figura 3 – Necessidades na Employee Experience



Fonte: Jacob Morgan (2017)

Assim, para trabalhar a experiência do colaborador é preciso garantir que sua jornada na empresa tenha bons momentos. Sendo de extrema importância:

1. Mapear o ciclo do colaborador: analisar as etapas da jornada do colaborador para compreender suas experiências;
2. Ouvir os seus colaboradores: dar voz aos colaboradores permite que participem ativamente do processo. Só é possível saber sobre a experiência na ótica dos colaboradores, se a empresa escutá-los.

Portanto, adotar o que foi citado nos tópicos acima é o primeiro passo para iniciar a implementação de *employee experience* em uma organização. Em uma pesquisa da Deloitte, 80% dos executivos avaliaram como muito importante (42%) ou importante (38%) a implementação de práticas de EX nas organizações, porém apenas 9 % estão prontos para lidar com este desafio.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Oliveira (2011), o método de uma pesquisa busca expor às escolhas que o pesquisador realizou que possibilitou a composição de seu trabalho. Nesta seção, serão expostos os métodos de pesquisa, bem como sua abordagem e a

escolha do objeto de pesquisa. Assim sendo, esta pesquisa caracteriza-se como de natureza qualitativa.

Triviños (1987) considera que a abordagem de natureza qualitativa trabalha os dados buscando significado, baseando-se na percepção do fenômeno inserido em seu contexto. A utilização do método qualitativo busca captar não só a aparência do fenômeno, mas também explicar sua origem, relações, mudanças e suas conseqüências.

3.1 Coleta de Dados

Esta seção, refere-se ao processo de coleta que objetiva reunir os dados necessários para aplicação e desenvolvimento da pesquisa. Onde tais dados são utilizados para fins de planejamento, estudo, desenvolvimento e experimentações.

Quando o pesquisador realiza essa etapa de seu estudo, ele se propõe a estabelecer um contato mais direto com suas fontes de informação, de forma a recolher suas percepções a respeito de determinado assunto. Assim, segundo Silva e Menezes (2005), a coleta de dados deve estar relacionada com o problema encontrado, a hipótese ou os pressupostos da pesquisa com a fim de alcançar os objetivos apontados no trabalho.

Visto a definição e a importância da etapa indicada nesta seção. Este trabalho, utilizou-se de contribuições bibliográficas nacionais e internacionais, com o intuito de conhecer e analisar o tema e problemática da pesquisa. Sendo, a revisão de literatura um processo de busca, análise e descrição de um corpo do conhecimento em busca de resposta a uma pergunta específica.

Para Gil (2002, p. 44), a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Assim, para realização da pesquisa utilizou-se os seguintes critérios de seleção: os artigos foram pesquisados em bases como a Scielo e o Google Acadêmico por meio de palavras chaves referentes a temática. Além disso, pesquisou-se materiais em sites de consultorias para embasamento da proposta de modelo e conhecimento mais aprofundado dos processos.

3.2 Análise de Dados

A análise é um processo que ocorre após a coleta dos dados e informações, o qual para Gil (2002), é a parte mais importante do trabalho, pois

a interpretação dos dados no ambiente de estudo, passa confiabilidade ao leitor quanto a preservação da totalidade da unidade geral que foi apresentada. Tendo em vista que esta, trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e bibliográfica, a técnica de análise torna-se de conteúdo. Assim,

Analisar os dados qualitativos significa “trabalhar” todo o material obtido durante a pesquisa, ou seja, os relatos das observações, as transcrições, as análises de documentos e as demais informações disponíveis (ANDRÉ E LÜDKE, 1986, P.45)

Quanto ao objetivo da pesquisa, foi escolhida a exploratória, com a finalidade de aprofundar e apurar idéias, além de construir modelos e levantar hipóteses. Segundo Malhotra (2001), esse tipo de pesquisa é utilizada quando faz-se necessário definir a problemática com maior precisão. Sendo, seu processo de pesquisa flexível e não-estruturado.

Assim, a partir da pesquisa bibliográfica resultante da revisão de literatura e da pesquisa documental em sites de empresas de consultoria, organizou-se os dados recolhidos em categorias que serão utilizadas para apresentação de modelo integrativo, proposto nos resultados do presente trabalho.

Concluindo a seção, seguindo os métodos utilizados e aqui descritos de coleta e análise dos dados, no próximo capítulo serão expostos os resultados obtidos no desenvolvimento da pesquisa.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os dados coletados e analisados referentes ao comportamento das empresas com relação a *employee experience* e as práticas de Gestão de Pessoas e Endomarketing atualmente e, propor um modelo por meio de pesquisas bibliográficas e vivências profissionais da autora que seja capaz de melhorar a experiência do colaborador na organização e que também seja viável de se implementar.

O capítulo será dividido em quatro partes: na primeira será apresentada a contextualização e a relevância de maneira mais aprofundada do investimento da *employee experience* nas organizações, na segunda parte serão apresentadas algumas formas de abordagens que as empresas utilizam atualmente na sua Gestão de Pessoas, na terceira serão apresentadas novas formas (modelos) que as organizações podem aplicar para possível melhoria em

seus processos dentro da Gestão de Pessoas acarretando em uma estratégia de EX mais eficaz e, por fim a quarta parte discorrerá sobre importância da gestão da informação para uma organização que adota práticas de Endomarketing.

4.1 A *Employee Experience*

Os cuidados e a atenção no relacionamento com os empregados, dentro de um modelo integrado nas empresas, atualmente são temáticas estudadas pelas mais diversas áreas, contudo, principalmente, pela Gestão de Pessoas e Marketing. A experiência dos colaboradores em uma organização envolve diversas variáveis e pode ser considerada uma temática de natureza complexa.

Petraglia (1995) retoma as principais reflexões e contribuições de Edgard Morin sobre a complexidade, evidenciando que o termo “com do latim *complexus*, referente ao que abrange muitos elementos ou várias partes ligadas entre si, é “o que está ligado, o que está tecido” (MORIN, 2015, p. 564).

O ciclo do relacionamento de um colaborador com determinada organização é considerada uma jornada, marcada por etapas importantes, onde estas influenciam o desejo dos empregados de permanecer na empresa. Esse desejo também é relacionado a maneira que a organização, na figura dos gestores e de sua cultura, trata as situações do dia a dia com cada um de seus colaboradores.

Ou seja, investir em *employee experience* é benéfico a organização, partindo do pressuposto de que um colaborador com boas experiências, estará satisfeito com seu ambiente de trabalho e, assim, ficará mais engajado e motivado buscar obter um melhor desempenho ao exercer suas atividades. Sendo, alguns dos benefícios promovidos por uma *employee experience* bem definida: o aumento da retenção de talentos, onde esta consiste em manter bons profissionais na empresa pelo maior tempo possível. Segundo o relatório de tendências do RH em 2019, efetuado pelo GPTW, a retenção de talentos nas organizações tem como uma de suas principais preocupações o aumento do *turnover*⁵, citado por 27% dos 420 executivos entrevistados.

Logo, além de diminuir a taxa de rotatividade, a *employee experience* melhora demasiadamente a qualidade dos resultados entregues, tendo em vista

⁵ Fluxo de entradas e saídas de colaboradores em uma organização

que quando o colaborador conhece bem o modo de funcionamento da empresa e sente-se parte da organização, o processo produtivo torna-se mais natural e articulado. Essa prática também forma, com o tempo, um forte capital intelectual, ou seja, conhecimentos específicos relacionados à área de atuação da empresa.

Entretanto, esses talentos só permaneceram em organizações onde há uma *employee experience* ativa e bem definida, ou seja, onde sentem-se reconhecidos, incluídos e motivados. Logo, um dos benefícios trazidos com investimentos em *employee experience* é a vontade dos colaboradores de permanecer na empresa, não só atraindo talentos, como retendo-os e incentivando-os a engajar-se com a organização.

De acordo com o *State Global Workplace*, o engajamento gera um aumento de 10% na satisfação dos clientes, podendo trazer um aumento de 21% na lucratividade da empresa. Um colaborador engajado compreende o impacto de suas ações no desempenho da organização, além de tomar as metas da empresa como suas.

Outra vantagem da *employee experience* é que ela diminui a taxa de absenteísmo e acidentes de trabalho. A taxa de absenteísmo refere-se a ausência dos colaboradores na organização, podendo citar como exemplo, as faltas, sendo utilizada como indicador de desempenho, pois além do impacto direto nos resultados da organização, esta taxa irá auxiliar na identificação de fatores existentes a serem trabalhados no ambiente e que estejam afetando o interesse das equipes. O absenteísmo também pode ser resultado de acidentes de trabalho.

Quando uma organização preza por uma boa experiência de seus colaboradores sua taxa de absenteísmo diminui consideravelmente, passando a obter equipes focadas em produzir mais e com qualidade, pois tanto os empregados, quanto os líderes estarão atentos aos processos e aos cuidados necessários para evitar acidentes e problemas na gestão da qualidade.

Por fim, o investimento em *employee experience* aumenta a produtividade, ainda conforme o *State Global Workplace*, o engajamento dos colaboradores gera um aumento de 17% na produtividade, podendo reduzir falhas e defeitos em até 40%. Empregados que estão inseridos em determinada organização que possui uma boa *employee experience*, distraem-se menos ao executar suas funções, além de sentirem-se confortáveis ao trabalhar, o que

umenta a velocidade e a qualidade nas entregas. O que afeta diretamente o rendimento da organizacional, uma vez que qualidade e prazo são fatores que conquistam clientes.

4.2 Funcionamento das Organizações: Práticas Antigas x Atuais

Ao considerar essa relação dos colaboradores com a organização, entende-se de maneira simples quais medidas devem ser tomadas para melhorar a *employee experience*, dependendo do estágio em que estes se encontram. Imagine uma empresa onde os estágios da jornada do colaborador são pautadas nas antigas práticas de Gestão de Pessoas, sendo as suas etapas: Recrutamento e Seleção, Integração, Desenvolvimento e Desligamento.

Figura 4 – Visão tradicional da jornada do colaborador

Fonte: Elaborado pela autora



Essas “antigas” práticas da Gestão de Pessoas são mais focadas em proporcionar satisfação para a própria organização do que para o seu colaborador. Em antigas práticas a cultura da organização era facilmente encontrada descrita no site ou em um quadro da parede, sem ser medida e nem estudada por meio comportamento de seus clientes externos e internos. Na atualidade, são usadas ferramentas para identificar, alinhar e melhorar a cultura organizacional em meio a tantas mudanças e aquisições.

A *employee experience* nas antigas práticas era medida e analisada apenas por uma pesquisa anual de satisfação e engajamento. Hoje, a *employee experience* envolve *feedback*, ações durante ao longo do ano e monitoramento constante. Além disso, cada área do RH possuía um líder (recrutamento, benefícios, engajamento).

Contudo, o processo de *employee experience* deve ser totalmente integrado, devendo possuir um profissional responsável pela experiência completa, incluindo jornadas, engajamento e cultura dos funcionários.

As plataformas voltadas a Gestão de Pessoas são utilizadas pelos

empregados com o intuito de otimizar a conclusão de tarefas e realização de relatórios da área apenas para satisfação da empresa. Na *employee experience*, as plataformas são projetadas e utilizadas na experiência do usuário (UX), ou seja, dos colaboradores, incluindo aplicativos digitais e soluções baseadas na jornada do colaborador e na comunicação interna que inspira os clientes internos.

Assim, na Figura 3 verifica-se que no processo tradicional da Gestão de Pessoas, sua primeira fase trata-se do recrutamento e seleção de pessoas, também chamada de provisão. Segundo Ribeiro (2006), o recrutamento é um sistema de informações, que tem por objetivo atrair candidatos qualificados, os quais serão selecionados para tornarem-se futuros colaboradores.

Quando a organização verifica a necessidade de contratar novos colaboradores são analisados os currículos sendo eles entregues por e-mail ou presencialmente. No caso de empresas que possuem certo nível de familiaridade com as tecnologias utilizadas e estratégias de marketing, estas divulgam suas vagas em sites especializados em emprego e até em redes sociais, como o LinkedIn.

São analisados e selecionados os melhores currículos, daqueles que correspondem com o perfil da vaga em aberto, para a realização de um processo seletivo, onde são realizadas entrevistas e uma diversidade de testes para que o candidato seja avaliado e contratado. O recrutamento pode ser: interno (candidatos que já atuam na organização) ou externo (candidatos fora da organização).

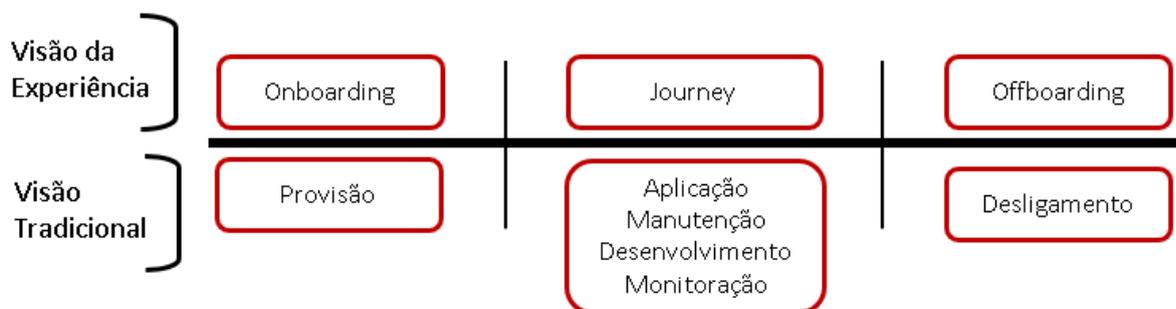
O treinamento de pessoal corresponde a segunda etapa do processo tradicional, também denominada aplicação, o treinamento é uma fonte lucrativa para organização, ao permitir que os colaboradores contribuam efetivamente com seus resultados, sendo uma maneira de agregar pessoas, a organização e melhorar a relação com os clientes (CHIAVENATO, 2010). Logo, o treinamento é um instrumento de ensino utilizado pelas organizações para que os colaboradores possam desenvolver habilidades, conhecimentos e atitudes para que produzam mais e com qualidade.

Por fim, a última etapa do processo tradicional seria o desligamento, onde este representa o processo de encerramento do contrato de trabalho, afetando de maneira direta as expectativas da organização em relação ao colaborador e vice-versa. Sendo, fundamental que a área de Gestão de Pessoas esteja

preparada para conduzir essa tarefa da maneira mais correta possível.

Figura 5 – Employee Experience VS Processo Tradicional

Fonte: Elaborado pela autora



Assim, a base para melhora constante da experiência do colaborador seria por meio do *feedback*, além da reestruturação do processo, focando mais no bem estar do colaborador, visão esta que a *employee experience* oferece.

4.3 Proposição de Modelo

“A inovação se origina-se da necessidade de sobrepor-se ou de adaptar-se aos obstáculos ambientais, ao crescimento e ao desenvolvimento dos mesmos e da necessidade de lutar pela sobrevivência das organizações” (MOTTA, 1979, p.176). Dessa forma, nesta seção serão abordadas as práticas e processos que fazem parte da *employee experience*, além de realizar proposição de modelo que as organizações podem adotas, com base em materiais de consultorias e pesquisas bibliográficas acerca da temática.

A constatação de que o ambiente externo sofre alterações frequentemente, devido as mudanças dos valores, necessidades, prioridades e desejos da população, faz com que o processo de mudança organizacional permaneça contínuo. Portanto, a importância de inovar e adaptar a cultura organizacional deve ser considerada um fator indispensável para sua sobrevivência no mercado.

Essas mudanças constantes também aplicam-se ao ambiente interno, o qual diz respeito a relação da organização com seus colaboradores, ao inovar investindo na *employee experience*, que em primeira instância, configura-se como uma fonte crítica de informações a respeito dos clientes, tendo em vista que os colaboradores estão constantemente em contato com os clientes

externos, o que gera conhecimento e, consquentemente, uma vantagem competitiva para organização. Além disso, sua aplicação proporciona os seguintes benefícios: (i) empregar o conhecimento obtido para a facilitação das interações do próprio colaborador com os clientes; e (ii) servir de suporte à tomada de decisões da empresa (BITNER; BOOMS; MOHR, 1994).

Assim, na temática aqui explorada, evidencia-se que as empresas devem potencializar suas informações, bem como o conhecimento gerado a partir delas, provenientes das atitudes e comportamentos dos colaboradores, tendo em vista que estas podem afetar, significativamente, as percepções dos clientes e os resultados organizacionais (CHEBAT; KOLLIAS, 2000). Sendo, a *employee experience* uma inovação que une as estratégias de endomarketing a Gestão de Pessoas, visando tornar melhor a experiência do colaborador nas organizações.

Figura 6 – Funcionamento da EX

Fonte: Elaborado pela autora



4.3.1 Onboarding

O Onboarding compreende as atividades de pré-chegada e encontro, a literatura trata com ênfase o momento em que o candidato é escolhido pela organização e recebe a informação da sua aprovação no processo seletivo, ignorando a importância da criação da jornada nos momentos que antecedem a confirmação de aprovação, que neste trabalho está nomeada de pré-chegada. O Onboarding é um processo, é um grande cartão de visitas, espera-se dos que participam de processos seletivos, que ao chegarem na organização confirmem o que imaginou no processo seletivo.

A pré-chegada é o que ocorre antes do profissional se juntar à organização. Não se trata apenas do processo de recrutamento e seleção, mas de toda construção de imagem que a organização desenvolveu. Nessa etapa, faz-se necessário pensar na construção da experiência e nos pontos de contato (touchpoints), que devem ser trabalhados ao longo de toda jornada, até o desligamento.

Atividades que ocorrem nesta etapa: interação do candidato com colaboradores, com website, a estrutura, produtos e serviços. Visitas à sites de vagas da organização, listas de vagas de consultorias. Candidatura à vagas ofertadas. Convite e realização do processo seletivo (testes, entrevistas, dinâmicas de grupo), apresentação da vaga e do setor da vaga, e retorno para quem não foi aprovado. Aos que são aprovados, ocorrem atividades como o retorno do processo, proposta de remuneração, check list de documentos para contratação, exames admissionais, dentre outros.

Depois de entrar numa Organização, o novo membro passa para o estágio do Encontro, momento em que confronta a possível discrepância entre suas expectativas – sobre o trabalho, os colegas, o chefe e a empresa de maneira geral – e a realidade. Sobre o momento do encontro, deve-se levar em consideração que o candidato chega trazendo consigo um conjunto de valores, normas, atitudes e expectativas adquiridas ao longo da vida. Nesse início do processo de socialização, é preciso ter em mente que a fase mais crítica do processo é a entrada na organização, momento em que a empresa tenta moldar o profissional com o intuito de transformá-lo em funcionário ‘bem posicionado’.

Ocorrem atividades como treinamento de integração à organização e ao trabalho, recebimento de elementos de identidade organizacional como códigos de ética/conduita, de equipamentos. Neste momento ocorrem as primeiras impressões, as orientações básicas, percebe-se a qualidade do trabalho e das relações, as perspectivas de melhoria. Sobre a integração, é o primeiro momento de conexão de quem chega, devido os vínculos que geram, o grupo se mantém conectado por um tempo.

Enquanto ator estruturador de um processo compartilhado, faz-se necessário um time multidisciplinar alinhado (squad), que tenha encontros periódicos (touchpoints) e sejam responsáveis pelo processo, incluindo a análise dos dados de pesquisas para melhoria contínua. Enfatiza-se aqui que não é

apenas função da área de gestão de pessoas, já que outras áreas (demandante) também participam das tarefas e atividades, impactando diretamente na experiência.

Sobre os pontos de atenção para uma boa experiência de *onboarding*, deve-se 1) garantir a conexão e o contato humano na maior parte das etapas, 2) manter experiências imersivas, 3) reafirmar a proposta de valor da organização, 4) iniciar a ativação da cultura organizacional, 5) buscar a aceleração da curva de aprendizagem, e, 6) potencializar o ajustamento.

Já que experiência parti de informações, a organização deve coletar desde o momento de inscrição do currículo ou da candidatura à vaga, descobrindo dados do candidato que possibilite criar jornadas. De forma ampla, um onboarding dura entre três e seis meses. Além das fontes citadas, informações podem vir de pesquisas de reação dos pontos de contato. Ao longo desse período pode-se medir o que impactou na experiência do colaborador nos 30/60/90 dias, como se sentiu acolhido, se conheceu os colegas, se teve reunião com a liderança, equilíbrio de vida (life balance) etc. Deve-se mensurar o que importa e trabalhar os dados.

Exemplos de práticas

- No recrutamento, por exemplo, ao realizar uma seleção, atualmente as empresas muitas vezes nem dão retorno sobre o processo seletivo quando o candidato em questão não foi aprovado, ou seja, quando a organização realiza esse tipo de ação, o candidato tem uma má visão da empresa, afetando, diretamente sua *employee experience*. Tendo em vista que esta, começa na comunicação, no dar e receber feedback, de modo a gerar uma boa impressão;
- Identidade visual para processos seletivos e de admissão, ter uma marca que comunique a experiência;
- Carta proposta que gere mais relacionamento;
- A lista de documentação não precisa ser um *checklist* que fortaleça a burocracia, pois ao mesmo tempo que é bom chegar numa empresa nova, separar documento não é;

- Criação de conteúdo que ao longo da curva de aprendizagem responda as principais dúvidas, facilitando o dia-a-dia de quem chega. Devem abranger conteúdos de comportamento, como o antigo código de conduta, a conteúdos que ativem elementos culturais. Devendo ser utilizados diversos canais: e-mail, reunião, sms, etc.
- Programa de pausas regulares para melhorar o *life balance*;
- Pode-se citar como exemplo de prática o case da Home Depot, sendo ela uma das principais empregadoras do público jovem do Canadá, a Home Depot tem o compromisso de oferecer um local de trabalho diferenciado e fazer com que os funcionários se sintam parte da grande família Home Depot. A empresa destaca-se por oferecer autonomia aos colaboradores, além de oferecer descontos de até U\$50 em qualquer item da loja por algum motivo que considerarem razoável.

Fontes de informações

- Banco de currículos, currículo, testes, documentos admissionais, carta de proposta;

4.3.2 Journey

A fase de Encontro do *Onboarding* mais a fase de Metamorfose da Journey compõe a primeira socialização do novo colaborador. A socialização é o processo de adaptação dos novos empregados à cultura da empresa. Torna-se oportuno nesse processo reafirmar a proposta de valor, estimular a ativação da cultura organizacional e propiciar atividades que acelerem a curva de aprendizagem. Sobre a metamorfose, refere-se ao ajustamento ou desajustamento do colaborador. A correta adequação do colaborador favorece o ajustamento e adequação à tarefa.

Tendo em vista a essência da jornada serem os dados, uma das principais formas de acompanhar o colaborador ao longo da carreira são as pesquisas, que migraram da tradicional pesquisa de clima anual tradicional, para pesquisas pequenas e curtas que ajudem a obter dados em tempo real, entendendo o que importa para quem importa. Deve possibilitar uma tomada de decisões mais ágil com base em dados.

Os resultados devem possibilitar planos de ações contínuos que servem

como *checkpoints* de acompanhamento. Já as pesquisas maiores devem servir como mapas de calor para as pesquisas pequenas. As pesquisas pequenas são para temas de flutuação (ex.: cultura não muda no curto tempo, não faz sentido). Ao longo da jornada, há ainda as diversas fontes de informações como avaliações de performance. Aqui, espera-se uma cultura de pesquisa consolidada.

Por fim, o novo membro precisa de resolver problemas surgidos no estágio anterior. Isso significa passar por mudanças – por essa razão, este estado é chamado de Metamorfose.

Exemplos de práticas

- Fit cultural
- Programas de mentoria

Fontes de Informação

- Avaliação de performance
- Indicadores
- Feedbacks
- Socialização dos colaboradores

4.3.3 Offboarding

Encerra-se esse ciclo no momento de offboarding, que não é menos importante que todos os outros. Enquanto fontes de informações, pode-se falar das entrevistas de desligamento, que embora não seja algo novo, possui desafios como a consolidação dos dados, muito tempo ainda é despendido para realizar a entrevista. Deve-se ter o cuidado com essa informação que é rica e permite insights.

No caso da entrevista de desligamento, deve-se oferecer multicanais aos que estão no processo de desligamento para que a informação não seja perdida, garantindo-se que o questionário não pode ser grande. Na análise dos dados, é possível identificar desvios de rota da jornada e tomar ações corretivas. Sobre as etapas do momento do desembarque, chama-se atenção para três momentos:

- Fase de preparação: o gestor precisa estar preparado para o desligamento, precisa conhecer todo o processo que o colaborador vai passar, seja o exame demissional, onde entrega o material, aos aspectos de segurança;
- Partida: Os papéis e responsabilidades precisam estar definidos, com as etapas do processo estabelecidas. Ex.: Se vai fazer comunicado, quem vai comunicar. Para demissionários, se vai ter despedida e como será;
- Pós partida: deve-se pensar em como manter a interação com quem já foi. Mesmo sendo por vezes um momento triste, pode ser respeitoso e harmonioso, o colaborador que está indo deve receber toda informação que precisa.

A importância do processo reside em ouvir ao longo de toda a jornada, criando a cultura de participar de pesquisas, isso faz a taxa conversão aumentar, ouvir apenas na hora do desligamento não gera o resultado esperado.

Exemplos de práticas

- Programas de aposentadoria
- Plataforma de pós partida
- Evento para ex colaboradores

Fontes de informações

- Contrato de rescisão
- Exame demissional
- Comunicação da decisão no sistema
- Análise de dados e informações para elaboração de eventos

4.3.4 Melhores Práticas

Contudo, a *employee experience* não resume-se apenas em fazer com que o colaborador sinta-se bem no ambiente de trabalho. É preciso planejar bem cada ação para obter o resultado desejado. Assim, para melhorar a *employee experience*, sugere-se as seguintes melhorias:

1. Realização frequente de pesquisas sobre o clima organizacional – essa

ação irá mensurar se o ambiente organizacional está equilibrado e estável (tópicos importantes que influenciam na produtividade dos colaboradores). Ao realizar tais pesquisas, indica-se que a organização aborde pontos relativos às relações interpessoais, treinamentos, remuneração, postura da liderança, avaliação de desempenho, resultados, trabalho em equipe, reconhecimento, oportunidades de crescimento, infraestrutura, dentre outros;

2. Repensar os métodos de trabalho – é preciso repensar as formas de trabalho para que este não torne-se exaustivo, sendo a flexibilidade uma das características que deve ser valorizada na relação organização-colaborador. Como empresa, para que cada profissional obtenha uma *employee experience* positiva faz-se necessário oferecer um leque de opções. Pode-se citar como exemplo os horários flexíveis, uma vez que estes promovem um melhor equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional do colaborador — onde este poderá se organizar para praticar um exercício, estudar e passar um tempo de lazer;
3. Investir na comunicação interpessoal – acordar uma frequência para coletar, bem como repassar *feedbacks*, realizando reuniões para compartilhar orientações e resultados gerais. Outra iniciativa pode ser a oferta de uma plataforma de feedback anônimo. Esta iniciativa permite o acompanhamento de questões como a existência de bullying, assédio e outros comportamentos indesejados;
4. Incentivar ações que promovam boa saúde – sugere-se a promoção de ações sobre assuntos referentes a saúde para que os colaboradores sintam-se bem cuidados e informados, do mesmo modo que a oferta de descontos em academias ou incentivos para ir ao trabalho de bicicleta ou caminhando propociona ao colaborador um impulso para realizar tais atividades;
5. Promoção do crescimento dos colaboradores – é preciso que a organização encoraje seus colaboradores a se arrisquem e a aprenderem novas habilidades tanto para seu crescimento pessoal, quanto para o profissional, podendo ser promovido ou realizar uma transferência de

cargo. Recomenda-se a utilização de tecnologias inovadoras para compartilhar conhecimento e promover a participação dos colaboradores por meio de um programa de educação corporativa.

Nesse contexto, para tornar essa experiência positiva, a organização precisa não só ouvir as necessidades de sua equipe e identificar os pontos de melhoria ou de falha, mas também buscar métodos que ocasionem em mudanças. Desse modo, ao investir em seus colaboradores de forma que estes tenham uma experiência positiva, seus resultados são observados em todas as frentes: decisões, resolução de tarefas, comunicação interna, retenção de talentos, produtividade e desempenho.

4.4 A Gestão da Informação nas práticas de Gestão de Pessoas e EX

Para Spinola e Pessoa (1997), a informação é um poderoso instrumento para uma organização, uma vez que por meio dela, dominam-se diversos parâmetros que regem a sua dinâmica. Nos sistemas corporativos, a informação é o ativo mais importante para a tomada de decisões, porém é necessário que as informações abranjam diversos aspectos como: técnico-científicos, administrativos, mercadológicos, econômicos, legais, ambientais e políticos.

Segundo McGee e Prusak (1994), as informações constituem um importante recurso estratégico, capaz de influenciar o rumo da empresa, tornando-se cada vez mais a base para obtenção de vantagem competitiva. Ou seja, a informação representa uma ferramenta de extrema importância para o sucesso das organizações, tendo em vista que uma organização será mais competitiva, a medida que se destacar na exploração e no uso da informação para geração de conhecimento e souber aplicá-lo para desenvolver novas oportunidades (Sweeney, 1989).

Assim, de acordo com Wilson (1999), a gestão inadequada das informações pode gerar diversos problemas: de uma simples ineficiência no processo até uma responsabilidade legal. Logo, a informação deve ser administrada da mesma maneira que gerenciam-se outros ativos, como financeiro, recursos humanos e materiais. Pinheiro (2004), destaca que a informação pode ser percebida como uma mercadoria (*commodity*) que adquire valor agregado.

O gerenciamento da informação, para Davenport (1997), é um conjunto bem estruturado de atividades que demonstra a maneira pela qual uma organização captura, distribui, e usa informação e o conhecimento. Podendo ser definido, também, como um conjunto de operações que transforma insumos em produtos, agregando valor (GONÇALVES, 2000; VILLELA, 2000).

Ao falar sobre gerenciamento informacional, DRUCKER (2001) refere-se em administrar e orientar situações em que envolvam não só recursos (bens e serviços), mas também as pessoas envolvidas nos processos (*employee experience*), voltadas para atingir determinado objetivo de acordo com as políticas da organização.

A Gestão da Informação (GI) engloba todos os processos que contenham informação como seu principal ativo, oferecendo maior eficiência (LAURINDO, 2002) para as empresas e, ocasionando na redução de custos, possibilitando maior eficácia na implementação dos processos, o que gera maior valor ou novas formas de valor aos clientes internos e externos, ao mesmo tempo contribui que com a sustentabilidade da organização.

Em virtude disso, a GI atende aos problemas informacionais de pessoas e organizações, o diagnóstico pode envolver em identificar e avaliar fontes e fluxos de informação (MARCHIORI, 2002, p. 95). Para Choo (2003) a principal finalidade da Gestão da Informação é o aproveitamento de habilidades e recursos de modo que os indivíduos da organização aprendam e adaptem-se as transformações internas e de mercado.

Com a interdisciplinaridade que a Gestão da Informação possui, é possível verifica-se que esta pode ser aplicada a diversas áreas de atuação, inclusive, na Gestão de Pessoas e no processo e monitoramento da *Employee Experience*, fazendo-se cada vez mais necessária a formação de profissionais qualificados a serem gestores da informação, com capacidade de aplicar estratégias adequadas aos contextos da organização na qual estiver inserido.

Nota-se ao longo deste trabalho que as áreas apresentadas: Gestão de Pessoas, Marketing e o processo de *employee experience*, são extremamente dependentes da informação e dos recursos informacionais, ativos estes pertencentes, principalmente, a Gestão da Informação. Sendo, o profissional da informação responsável por analisar, sugerir procedimentos e, por conseguinte avaliar a real importância e utilização das informações geradas pela organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim, ao se falar de jornada do colaborador, a experiência pode ser entendida em quatro etapas, 1) enquanto candidato, 2) enquanto colaborador e 3) na saída, trabalhando a jornada na última etapa na empresa.

Ao longo da pesquisa verificou-se que o ciclo de um colaborador na organização, inicia-se enquanto o mesmo ainda é candidato, onde pode-se medir a imagem da marca empregadora, a satisfação quanto as campanhas e práticas promovidas e por meio da percepção que o candidato tem a respeito da organização ao longo do processo seletivo.

Ao inserir-se na organização, obtendo acompanhamento ao longo dos primeiros meses de *onboarding*, onde este é realizado até o terceiro-sexto mês do colaborador na organização, entende-se desse período que a empresa deve utilizar estratégias para “encantar” o novo colaborador. Após isso, entrando na etapa de Journey, a organização deve medir a experiência de quem já está efetivamente em seu quadro de colaboradores, processo no qual serão recolhidos *feedbacks*, e dependendo da maturidade e das necessidades apontadas é possível obter uma frequência maior de pontos de contato, sempre medindo o que naquele momento será benéfico para os colaboradores. Por fim, o último momento da jornada de um colaborador é o momento de desembarque, último mas não menos importante, pois o colaborador tem a possibilidade de retornar.

Desse modo, nota-se que em todos os processos do *employee experience* necessita e depende de um grande volume de informações produzidas nas pesquisas, o processo de jornada direciona as organizações a estruturar atividades como *people analytics* para produzir conhecimento ao longo de toda caminhada. Logo, visto que todos os processos tem como base o gerenciamento de informações, onde este direciona-se para a capacidade de obtenção, preparo, seleção, armazenamento e disseminação da informação, de modo ágil e confiável.

Conclui-se que o processo de *employee experience* nas organizações utiliza a Gestão da Informação, mesmo que indiretamente, ao tratar, disponibilizar e gerir o fluxo de informação da empresa, levando a uma interpretação mais assertiva dos dados e informações. Assim, vê-se que a

atividade de Gestão da Informação relaciona-se com diversas temáticas, destacando-se por seu caráter estratégico quanto a utilização do informação para melhorar a competitividade das organizações e para mostrar os caminhos futuros que as organizações trilharão para maior possibilidade de sucesso.

GLOSSÁRIO

Commodity: produtos que funcionam como matéria-prima. Estes geralmente, são produzidos em grande escala, podendo ser estocados sem perder a qualidade;

Employee Experience: a EX significa ter o colaborador como foco central das decisões tomadas pela área de Gestão de Pessoas da organização. Seu objetivo é promover ações que visam o crescimento e bem-estar dos colaboradores;

Employer branding: conjunto de técnicas e ferramentas para gerar uma percepção positiva a respeito de sua empresa como local de trabalho no mercado;

Fit cultural: alinhamento entre os valores da organização e do candidato. Ou seja, o perfil do candidato deve corresponder a cultura organizacional da empresa;

Life balance: equilíbrio entre a vida pessoal e a carreira;

Journey experience: visualização geral do processo que uma pessoa atravessa para entender e atender as necessidades dos clientes externos e internos;

Offboarding: tudo que está relacionado ao processo de desligamento, seja por decisão da organização, ou por opção do próprio colaborador;

Onboarding: série de processos que os novos colaboradores passam ao serem admitidos, com a finalidade de promover a integração dos colaboradores com os processos, procedimentos e cultura organizacional

People Analytics: a análise de pessoas é uma abordagem que coleta, organiza e diagnostica dados sobre os times de uma determinada organização por meio de *softwares* que cruzam informações de diversas fontes;

Touch points: conceito utilizado para referir-se aos diferentes tipos de interação que os clientes possuem com a organização durante toda a sua trajetória, desde a o setor de prospecção até o pós-venda;

Squad: a metodologia squad organiza a empresa em equipes multidisciplinares com objetivos específicos, o que facilita uma comunicação horizontal na empresa;

User Experience: o termo user experience significa experiência do usuário, que consiste nos elementos da interação do cliente com um produto ou serviço.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Sueli Angélica do. **Marketing: abordagem em unidades de informação**. Brasília: Thesaurus, 1998.

ANDRADE, M. M. Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora. **Revista de Administração Contemporânea**. 2011. 15(3), 560.

ÁVILA, Rafael. **Os 5 Pilares da Gestão de Pessoas**. Disponível em: <<https://blog.luz.vc/oque-e/os-5-pilares-da-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em 18 de Julho de 2021.

BARBOSA, Fernanda. **Estudo de Aplicabilidade da Ferramenta Endomarketing em Uma Empresa do Ramo de Telecomunicações**. 2012. 57 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Faculdade de Pará de Minas - Fapam, Pará de Minas, 2012.

BECKER, B.E. and Huselid, M.A. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?. **Journal of Management**, 2006, 32, 898-925. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>.

BEKIN, S. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012

BERRY, L.L; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese, 1995.

BITNER, M.J;BOOMS, B.H; MOHR, L.A. (1994) Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint. **Journal of Marketing**, 58, 95-104. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.2307/1251919>>. Acesso em: 19 ago. 2021.

BOHNENBERGER, Maria Cristina. **Memoria Investigativa: un modelo de gestión de marketing interno para ampliar el compromiso organizacional**. Palma de Mallorca, 2003.

BOHLANDER, George W. ; SNELL, Scott ; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003
BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando Endomarketing**. São Paulo: L&PM Editores, 2003.

BRUM, A. de M. **Endomarketing de A a Z**. Porto Alegre: Editora Dora Luzzatto, 2007.

BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z: Como alinhar o pensamento das pessoas a estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare, 2010.

CASAS, A. L. L. **Marketing**: Conceitos, exercícios, casos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASAS, A. L. L. **Marketing, Conceitos, exercícios, casos**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CASAS, A. L. L. **Marketing de serviços**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CHEBAT, J.C; KOLLIAS, P. The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations. **Journal of Service Research**, 3, 66-81. 2000. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/109467050031005>>. Acesso em: 18 ago. 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campos, 1999

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus 2000.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9.ed. – 7ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I; MATOS, F. **Visão e ação estratégica: os caminhos da competitividade**. Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**.3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8. ed. Barueri: Manole, 2016a.

CHOO, Chun Wei. **Gestão da informação para a organização inteligente: a arte de explorar o meio ambiente**. Lisboa: Caminho, 2003.

CHOI, E.K.; JOUNG, H.W. Employee job satisfaction and customer-oriented behavior: A study of frontline employees in the foodservice industry. **Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism**, v. 16, n. 3, p. 235–251, 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/312671740_Employee_job_satisfaction_and_customer-oriented_behavior_A_study_of_frontline_employees_in_the_foodservice_industry>. Acesso em: 19 mai. 2021.

CHURCHILL JR, Gilbert. A.; PETER, J. Paula. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CLIFTON, D.; AMRAN, A. The stakeholder approach: a sustainability

perspective. **Journal of Business Ethics**. 16 p. 2011.

CUSUMANO, Antonia. **The connected employee experience: Capturing hearts and minds drives greater employee experience and business performance**. PWC, 2014. Disponível em:

<<https://www.pwc.com/mt/en/publications/assets/hrs-pwc-technology-connected-employeeexperience.pdf>>. Acesso em: 16 mai. 2021.

CRUZ, Tatyane Lucia; SILVA, Fábio Mascarenhas; BUFREM, Leilah Santiago; SOBRAL, Natanael Vitor. O perfil do gestor da informação: um estudo a partir dos egressos do curso de gestão da informação da UFPE. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 22, n. 1, p.150 – 184, jan./abr., 2017. Disponível em:<<http://www.uel.br/revistas/informacao/>>. Acesso em: 27 jul. 2021.

CRUZ, T.A; SANTANA, Lídia. C. Recursos humanos: presente nas organizações mas desconhecido. **Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu**. jan 2015, Vol 02, nº 01, p. 33-56. Disponível em: <https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/1/3_RECursos_HUMANOS_PRESENTE_ORGANIZACOES.pdf> . Acesso em: 13 jun. 2021.

DAVENPORT, Thomas H. **Information Ecology**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

DEADRICK, Diana L.; STONE, Dianna L. Human resource management: Past, present, and future. **Human Resource Management Review**, v. 3, n. 24, p. 193-195, 2014

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DESSER, D. **“Introduction: A Filmmaker for All Seasons.”** In Desser, D. (Ed.) *Ozu’s Tokyo Story* (pp. 1-24). Cambridge: Cambridge University Press. 1997.

DIAS, José Geraldo Gaurink. **Endomarketing: um instrumento estratégico na busca da competitividade empresarial**. 2ed. São Paulo: Livro Pronto 2007.

DENISI, A. S; WILSON, M. S; BITEMAN, J. (2014). Research and practice in HRM: a historical perspective. *Resource Management Review*, 24(1), 219-231.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. Tradução de: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001, 178 p

DRUCKER, P. **Sociedade Pós-Capitalista**. 2. ed. Lisboa: Conjuntura Actual, 2015. 240 p. (Extra Coleção). Tradução de Maria Fernanda Jesuíno.

DUTRA, J.S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendência e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

ESTEVES, M.T. **Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos no trabalho**: estudo de caso do sector bancário português. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da empresa, 2008.

FARIA, T. S. **A importância do endomarketing como ferramenta estratégica: um estudo de caso em uma empresa avícola**. 2017. 77f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2017. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/8376/1/PG_DAENP_2017_230.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2021.

FRANÇA, A.C.L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. – 6ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. **Business Strategy Series**, v. 12, n. 5, p. 226– 234, 2011.

FISCHER, André Luiz. **Um Resgate Histórico e Conceitual dos Modelos de Gestão de Pessoas**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.) *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002, p. 11-34.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, 40(1):6-19, Jan/Mar-2000.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços – a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços – a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUIMARÃES, M. F.; ARIEIRA, J. O. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR**.

Toledo, v. 6, n. 2, jul./dez., 2005. Disponível em: <<https://revistas.unipar.br/empresarial/article/view/309>>. Acesso em: 18 jun. 2021.

IACOBUCCI, Dawn. **Os desafios do marketing**: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management. Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 2001.

INKOTTE, A. L. Endomarketing: elementos para a construção de um referencial teórico. **Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção**. 2000. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

KAMOCHE, Ken. Strategic Human Resource Management Within A Resource-Capability View Of The Firm. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 2, p. 213-233, 1996.

KAUFMAN, Bruce E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. **Human Resource Management**, v. 54, n. 3, p. 389-407, 2015.

KOTLER, P.; FOX, K.F.A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P. Marketing para o século XXI: **como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: **Como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo. Ed. Futura, 2003.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12a Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; REIS, Germano Glufke. **Atraindo talentos por meio do Employer Branding**. v. 15 n. 1 (2016): janeiro-junho. Disponível em:

<<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/61487>>. Acesso em: 01 jul. 2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo : Atlas, 2003. Disponível em: <<file:///C:/Users/SIEG/Downloads/LAKATOS%20-%20MARCONI%20-%20FUNDAMENTOS%20DE%20METODOLOGIA%20CIENTIFICA.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2021.

LAURINDO, F.J.B. et al. **O papel da Tecnologia da Informação: eficácia nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Futura, 2002. 247 p.

LENGNICK-HALL, Mark L. et al. Strategic human resource management: The evolution of the field. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009.

LIEVENS, F; Slaughter, J. Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 2016, 3, 407-440. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501.

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **Comportamento do consumidor brasileiro**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LODI, João Bosco. **Recrutamento de pessoal: Biblioteca Pioneira de administração y negócio**. Ed. Livraria Pioneira, 1977.

LOZANO, R. The state of sustainability reporting in universities. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, [S.l.], v. 12, n. 1, p. 67 – 78, 2011

LUKOTO, Khathutshelo; CHAN, Kai-ying. The perception of innovative organisational culture and its influence on employee innovative work behaviour. **Portland International Conference On Management Of Engineering And Technology (picmet)**, [s.l.], p.972-977, set. 2016. IEEE. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1109/picmet.2016.7806707>>. Acesso em: 19 mai.2021

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO, C.M.N. et al. Os 4 P's do Marketing: uma Análise em uma Empresa Familiar do Ramo de Serviços do Norte do Rio Grande do Sul. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Rio Grande do Sul, 2012.

MACHTIGER, B. Beware the pitfalls that kill branding efforts. **Marketing News**, 2004, 38(4), 21-22.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

MARCHIORI, Patrícia Zeni. **A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional**. Ciência da Informação, Brasília, v. 31, n. 2, p. 72 – 79, maio/ago. 2002.

MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional**

ao estratégico. 14.ed. São Paulo: Futura, 2011.

MAYLETT, Tracy; WRIDE, Matthew. **The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers and Drive Results.** Wiley, 2017.

MCCARTHY, E. Jerome. **Basic Marketing – a managerial approach**, III: Richard D.Irwin, 1960.

MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MELO, Ingrid Bezerra Feijó de. Análise do Employer Branding do Camarões Potiguar. **Monografia.** Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2018. 81f.: il. Disponível em: <https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/8106/1/AnalisedoEmployer_Melo_2018>

MESQUITA, J.J.F. **Os diversos tipos de marketing como estratégia do marketing esportivo estudo de caso do goiás esporte clube.** Orientadora: Marina Roriz . 2018. Monografia (Graduação) - Curso de Publicidade e Propaganda, Faculdade de Informação e Comunicação, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2018. Disponível em: <<https://files.cercomp.ufg.br/webby/up/971/o/jovair.pdf>>. Acesso em: 9 mai. 2021.

MOTTA, Paulo Roberto. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 7-21, jul./set. 1979.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo.** 5.ed. Porto Alegre: Sulina, 2015

NAISBITT, John. Global paradox: The bigger the world economy, the more powerful its smallest players. **Journal of Leisure Research**, 26:4, 406-408.1994. DOI: 10.1080/00222216.1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas de informações gerenciais.** São Paulo: Atlas, 1992.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração.** Catalão: UFG, 2011.

OLIVEIRA, Vinícius Riqueto. Employee experience: a complexidade da experiência dos funcionários em ambientes organizacionais. **VI Congresso Internacional de Comunicação e Cultura** . São Paulo. 2018. Disponível em:<http://www.comcult.cisc.org.br/wp-content/uploads/2019/05/GT4_Vini%CC%81cius_Riqueto_de_Oliveira_FACASPER.pdf>. Acesso em: 16 mai. 2021.

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de pessoas**: nas micro, pequenas e médias organizações: para empresários e dirigentes. Rio de Janeiro: Qualimark, 2006.

PETRAGLIA, Izabel Cristina. **Edgar Morin**. Petrópolis: Vozes, 8ª ed., 1995.

PINHEIRO, Lena V. R.. **Informação: Esse obscuro objeto da Ciência da Informação**. Morpheus, ano 2, n. 4, 2004.

REEDY, J.; SCHULLO, S.; ZIMMERMAN, K. **Marketing Eletrônico: a integração de recursos eletrônicos ao processo de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001

REIS, G. G.; BRAGA, B. M. *Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding* . **RAUSP Management Journal**, v. 51, n. 1, p. 103-116, 2016.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANCHES, Alice. **Endomarketing: a prática e o seu efeito nas organizações**. Comunicação com Líderes e Empregados – Artigos de alunos e convidados da Pós-Graduação em Comunicação Corporativa e Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero, v.2, p. 25-28, 2017.

SANTOS, O. B. **Psicologia paliçada à orientação e seleção de Pessoal**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1973.

SCHULTZ, T. W. O valor econômico da educação. Trad. de P.S. Werneck. **Rev. Técnica de C.A. Pajuaba**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

Sebrae – Sebrae Mais empresas avançadas-
<http://www.sebraemais.com.br/noticias-midia/a-importancia-da-comunicacao-interna-nas-empresas>. Acesso em: 17 jun. 2021.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis, 2005.

SPINOLA, M; PESSÔA, MSP. **Tecnologia da informação**. In: Contador JC, editor. *Gestão de Operações*. São Paulo: Edgard Blucher; 1997

SWEENEY, G.P. **Information and corporate growth**. London: VK: Pintes Publishers. 1989.

THITE, M; KAVANAGH, M.J; JOHNSON, R. D. (2012). Evolution of human resource management & human resource information systems: The role of information technology. **Human Resource Information Systems: Basics, Applications & Directions**. Thousand Oaks, CA: Sage. P.2-34

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do Marketing Digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2009

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo.** Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987. p. 31-79.

VASCONSELOS, J.M. et al. Práticas de Gestão de Pessoas: descrevendo a realidade de uma indústria de alimentos. **Revista Anagrama – Revista Interdisciplinar da Graduação.** 4.ed. Junho-Agosto de 2009. Disponível em: <file:///C:/Users/Adriele/Downloads/35385-Texto%20do%20artigo-41677-1-10-20120731.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2021.

VAZ, Conrado Adolpho. **Google Marketing: o guia definitivo de marketing digital.** São Paulo: Novatec, 2010.

VILLELA, Cristiane da S.S. Mapeamento de Processos como Ferramenta Reestruturação e Aprendizagem Organizacional. 2000. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, **Dissertação (Mestrado).**

WALL, Toby D.; WOOD, Stephen J. The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. **Human Relations**, v. 58, n. 4, p. 429-462, 2005.

WEISINGER, Hendrie, Ph.D. **Inteligência Emocional no Trabalho.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

WILSON, Ian. You must remember this. In: **Managing Information: As A Public Asset in the Public Interest**, Round Table series, Institute on Governance, Ottawa, 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v12nspe/09.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2021.

WOERNER, J. **Marketing para todos.** 1. ed. São Paulo: Summus, 1997.

WRIGHT, Patrick M.; BOSWELL, Wendy R. Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. **Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 247-276, 2002.

ZANOL, Salete Caren; PERINI, Morgana. **Gestão de Pessoas: guia para entender o que é e como fazer.** 2021. Disponível em: <<https://www.metadados.com.br/blog/gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 01 ago. 2021.