



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE,
SECRETARIADO EXECUTIVO E FINANÇAS – FEAC
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO SECRETARIADO EXECUTIVO

DENISE ÁVILA TEIXEIRA

**O *ENDOMARKETING* COMO INSTRUMENTO DE SATISFAÇÃO DOS
COLABORADORES EM UMA *FINTECH* NO MODELO HÍBRIDO**

FORTALEZA

2023

DENISE ÁVILA TEIXEIRA

O *ENDOMARKETING* COMO INSTRUMENTO DE SATISFAÇÃO DOS
COLABORADORES EM UMA *FINTECH* NO MODELO HÍBRIDO

Monografia apresentada ao curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará como requisito obrigatório para obtenção do título de bacharel em Secretariado Executivo. Área de concentração: *endomarketing*.

Orientadora: Prof.^a Ana Cristina Barros.

FORTALEZA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

T265e Teixeira, Denise Ávila.
O ENDOMARKETING COMO INSTRUMENTO DE SATISFAÇÃO DOS
COLABORADORES EM UMA FINTECH NO MODELO HÍBRIDO / Denise Ávila Teixeira. –
2023.
77 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará,
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado
Executivo, Fortaleza, 2023.

Orientação: Profa. Ma. Ana Cristina Barros.

1. endomarketing. 2. satisfação. 3. modelo de trabalho híbrido. 4. fintech. I. Título.

CDD 651.3741

DENISE ÁVILA TEIXEIRA

O *ENDOMARKETING* COMO INSTRUMENTO DE SATISFAÇÃO DOS
COLABORADORES EM UMA *FINTECH* NO MODELO HÍBRIDO

Monografia apresentada ao curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará como requisito obrigatório para obtenção do título de bacharel em Secretariado Executivo. Área de concentração: *endomarketing*.

Orientadora: Prof^a Ana Cristina Barros.

Aprovado em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ana Cristina Barros (Orientadora)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Francisco Edson Rodrigues da Silva

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Juliana Vieira Corrêa Carneiro

Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família que sempre me apoiou na luta diária, investindo em minha educação e me incentivando a nunca desistir. Em especial a minha mãe, que batalhou comigo até tarde da noite para garantir que eu chegasse aonde cheguei; e ao meu pai, que partiu durante a escrita deste trabalho e está torcendo por mim do céu.

A minha orientadora Ana Cristina, que me guiou para desenvolver este projeto e a todos os meus professores e colegas de turma que tornaram a jornada na universidade mais leve e acolhedora. Em especial, a minha amiga Danielly Araújo, que esteve ao meu lado desde o primeiro dia de aula, me dando a mão nos dias mais difíceis também.

A minha gestão e colegas de trabalho que me ajudaram a encontrar o *endomarketing* como objeto de estudo e como carreira profissional. Ao Centro de Empreendedorismo da UFC - CEMP, onde pude desenvolver habilidades que ajudaram em meu crescimento.

A todos os amigos que estiveram comigo nesses anos me incentivando e ao meu companheiro Everton Cristian, por toda a paciência, cuidado e motivação, sendo fundamental em minha positividade e persistência no curso.

Enfim, agradeço a Deus por toda a força para ir atrás da sabedoria e determinação para superar todas as dificuldades. A jornada não foi fácil, e sem Ele, nada seria possível!

RESUMO

Ao longo do tempo, as empresas têm dado crescente ênfase ao aumento do engajamento, satisfação e retenção de colaboradores no ambiente de trabalho, buscando redução de custos e maior produtividade. Nesse contexto, destaca-se o conceito de *endomarketing* ou *marketing* interno, que contribui de várias maneiras para a eficaz gestão do clima organizacional. O termo pode ser subdividido em quatro dimensões, denominadas por Inkotte (2000) como o composto de *endomarketing*, representado pelos 4 C's: Companhia, Custo, Coordenadores e Comunicação. Nesse viés, cabe às organizações desempenharem ações dentro desses pilares, independentemente de seu modelo de trabalho, seja ele remoto, presencial ou híbrido. Isto posto, este estudo tem como objetivo identificar como o *endomarketing* tem atuado como instrumento de satisfação dos colaboradores em uma *fintech* no modelo híbrido. O estudo tem como base o período de pós-pandemia e tem como objetivos específicos: a) descrever como e por que as estratégias de *endomarketing* são realizadas no modelo de trabalho remoto e híbrido; b) identificar como está o grau de satisfação desses colaboradores com a *fintech*; c) relacionar a satisfação dos colaboradores dessa *fintech* com os elementos do composto do *endomarketing* (4 C's). A análise é conduzida por meio de uma pesquisa quantitativa e descritiva, e configura-se como um estudo de caso realizado em uma *fintech* cearense com 19 anos de atuação, tendo como base documental a pesquisa GPTW de 2022 realizada na empresa estudada. Seus principais resultados indicam que os elementos do composto de *endomarketing* "Companhia" e "Comunicação" são os que mais contribuíram para a satisfação dos trabalhadores nessa *fintech*, a qual apresenta uma boa média de avaliação geral na pesquisa.

Palavras-chave: *endomarketing*; satisfação; modelo de trabalho híbrido; *fintech*.

ABSTRACT

Over time, companies have increasingly emphasized the enhancement of employee engagement, satisfaction, and retention in the workplace, aiming for cost reduction and increased productivity. In this context, the concept of endomarketing or internal marketing stands out, contributing in various ways to effective organizational climate management. The term can be subdivided into four dimensions, referred to by Inkotte (2000) as the endomarketing mix, represented by the 4 Cs: Company, Cost, Coordinators, and Communication. In this vein, it is the responsibility of organizations to undertake actions within these pillars, regardless of their work model, whether remote, in-person, or hybrid. That said, this study aims to identify how endomarketing has functioned as an instrument for employee satisfaction in a fintech operating in a hybrid model. The study is based on the post-pandemic period and has specific objectives: a) describe how and why endomarketing strategies are implemented in remote and hybrid work models; b) identify the level of satisfaction of these employees with fintech; c) correlate the satisfaction of employees in this fintech with the elements of the endomarketing mix (4 Cs). The analysis is conducted through quantitative and descriptive research and constitutes a case study conducted in a 19-year-old fintech based in Ceará, with the 2022 GPTW survey conducted in the company serving as the documentary basis. Its main results indicate that the elements of the endomarketing mix "Company" and "Communication" are the ones that have contributed the most to the satisfaction of workers in this fintech, which shows a good overall rating in the survey.

Keywords: endomarketing; satisfaction; hybrid work model; fintech.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 - Índice de rotatividade de pessoal	33
Figura 2 - Jornada do Colaborador.....	37
Figura 3 - Comparação das Dimensões GPTW	52

GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de vagas em home office	41
Gráfico 2 - Categoria Credibilidade	54
Gráfico 3 - Categoria Respeito	56
Gráfico 4 - Categoria Imparcialidade.....	57
Gráfico 5 - Categoria Orgulho	58
Gráfico 6 - Categoria Camaradagem	59
Gráfico 7 - Pergunta do GPTW 1	61
Gráfico 8 - Pergunta do GPTW 2	62
Gráfico 9 - Pergunta do GPTW 3	63
Gráfico 10 - Pergunta do GPTW 4	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Composto de <i>endomarketing</i>	17
Tabela 2 - Pilares do <i>Employee Value Proposition</i>	24
Tabela 3 - Jornada do Colaborador	37
Tabela 4 - Vantagens do trabalho remoto.....	43
Tabela 5 - Desvantagens do trabalho remoto	43
Tabela 6 - Comparações com <i>benchmark</i>	61

LISTA DE SIGLAS

CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
EB	<i>Employer Branding</i>
ENPS	<i>Employee Net Promoter</i>
EVP	<i>Employee Value Proposition</i>
GPTW	<i>Great Place to Work</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
OMS	Organização Mundial da Saúde
PLR	Programa de Participação nos Lucros e Resultados
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PWC	<i>Price Waterhouse Coopers</i>
RH	Recursos Humanos
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
VA	Visão Área
VE	Visão Empresa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 SURGIMENTO DO <i>ENDOMARKETING</i>	13
2.1 Companhia ou produto-empresa	17
2.2 Custos	17
2.3 Coordenação.....	18
2.4 Comunicação	18
3 ENDOMARKETING NA PRÁTICA	19
4 SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DE COLABORADORES	25
5 RETENÇÃO DE COLABORADORES	31
6 TRABALHO REMOTO E HÍBRIDO NO PERÍODO PÓS PANDEMIA	39
7 METODOLOGIA	45
7.1 Caracterização da pesquisa	45
7.2 Coleta de dados - pesquisa GPTW	47
7.3 Caracterização da empresa.....	50
8 RESULTADOS E DISCUSSÕES	51
8.1 Caracterização dos respondentes	51
8.2 Análise descritiva quantitativa	52
8.3 GPTW e o composto de <i>endomarketing</i>	64
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS	68
ANEXO A - Questões fechadas no formulário GPTW	77

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, pautas como motivação e felicidade no trabalho passaram a ser mais relevantes entre as empresas, isso porque, colaboradores que “vestem a camisa” tendem a ser mais produtivos e geram mais resultados significativos.

Nesse sentido, surge o conceito de *endomarketing*, também conhecido como *marketing* interno. Segundo Alves et al. (2002), essa abordagem tem como objetivo principal apoiar a motivação e sedução dos colaboradores da empresa, contribuindo para o alcance dos melhores resultados em termos de produtividade e, por consequência, para o sucesso organizacional.

Hoje, o *endomarketing* desempenha um papel fundamental nas empresas, contribuindo para:

[...] a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura; - a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas; a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade com a consequente redução de custos; - o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional; - a melhoria do relacionamento interpessoal; - o estabelecimento da administração participativa; - a implantação de ações gerenciais preventivas (Cerqueira, 1994, p. 51).

Diante de tais contribuições, percebe-se que o *endomarketing* pode impactar no aumento do engajamento, da satisfação e da retenção de colaboradores no trabalho, proporcionando diversos benefícios para as empresas que o detém. Chiavenato (2010) complementa esse pensamento ao falar que um ambiente de trabalho agradável facilita o relacionamento interpessoal, melhora a produtividade, e ainda reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal.

Segundo Inkotte (2000), o *endomarketing* se subdivide em quatro fatores, intitulados em 4 C's: companhia, custo, coordenação e comunicação, originalmente construídos a partir dos 4P's do *marketing*: produto, preço, praça e promoção. Dessa forma, o composto de *endomarketing* torna-se responsável por satisfazer às necessidades do público interno de uma empresa.

No entanto, com o advento da pandemia da Covid-19 e a imposição de isolamento social global, aproximadamente 7,9 milhões de brasileiros precisaram adotar o modelo de trabalho remoto a partir de 2020, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2020). Por outro lado, à medida que os anos avançaram e os casos da doença diminuíram, uma nova forma de trabalho começou a se manifestar: o modelo híbrido.

Devido a esses acontecimentos, a área de *endomarketing* começou a enfrentar os impactos dessa transformação e teve que se ajustar ao ambiente digital e aos novos desafios que surgiram. Levando em consideração esse contexto, este estudo tem como pergunta de pesquisa: identificar como o *endomarketing* tem atuado para a satisfação de trabalhadores no modelo híbrido em uma *fintech* cearense?

O estudo tem como base o período de pós-pandemia e tem como objetivos específicos: a) descrever como e por que as estratégias de *endomarketing* são realizadas no modelo de trabalho remoto e híbrido; b) identificar como está o grau de satisfação desses colaboradores com a *fintech*; c) relacionar a satisfação dos colaboradores dessa *fintech* com os elementos do composto do *endomarketing* (4 C's).

A metodologia empregada consistiu em uma pesquisa básica de abordagem quantitativa e natureza descritiva. O estudo foi realizado em uma *fintech* com 19 anos de atuação no mercado, caracterizando-se como um estudo de caso conduzido em uma empresa dos setores financeiro e tecnológico, cuja sede principal está localizada em Fortaleza, Ceará.

O instrumento de coleta de dados utilizado consistiu em uma análise documental da pesquisa *Great Place to Work* (GPTW) Brasil 2022, que é uma iniciativa global que conduz pesquisas e avaliações para identificar e reconhecer as melhores práticas e ambientes de trabalho em empresas ao redor do mundo.

O GPTW busca mensurar a satisfação dos funcionários por meio de pesquisas e análises, avaliando a confiança, credibilidade, respeito, imparcialidade e orgulho manifestados pelos colaboradores em relação à sua empresa. As organizações que atendem a critérios específicos recebem certificações e são reconhecidas como "As Melhores Empresas para Trabalhar".

Este trabalho está estruturado em mais oito seções, em que a primeira relata os princípios, definições e o composto de *endomarketing*; a segunda aborda as ferramentas práticas que podem ser utilizadas na área e como ela se relaciona com *employer branding*; a terceira trata de aspectos que geram satisfação e motivação nos colaboradores; a quarta se refere a retenção no ambiente organizacional; a sexta discute sobre as transformações trabalhistas advindas da pandemia da covid-19, como o trabalho remoto e híbrido.

Mais adiante, na seção 7, é descrito sobre os aspectos metodológicos da pesquisa e na seção 8 são apresentados os resultados e discussões, seguido das considerações finais na seção 9.

2 SURGIMENTO DO *ENDOMARKETING*

Para que uma empresa obtenha sucesso e seja capaz de fornecer constantemente valor aos seus clientes, é fundamental que ela opere com qualidade. No entanto, essa busca contínua pela excelência só pode ser alcançada se os colaboradores da organização cumprirem suas funções de acordo com as expectativas. Em outras palavras, só é possível prometer um serviço de excelência se os funcionários da empresa estiverem devidamente preparados para fornecê-lo (Kotler, 1994).

Essa preparação pode ser construída por diversos pontos de vista, seja por meio do desenvolvimento de carreira, da motivação intrínseca, das boas relações sociais no trabalho, do aprendizado constante, de incentivos organizacionais, entre outras práticas. Nesse contexto, o *endomarketing* surge com o objetivo de colaborar com o preparo dos funcionários, engajando-os e impulsionando-os a melhorar os resultados da organização, assim como o *marketing* tradicional atua.

A distinção entre os termos reside no público-alvo e no objetivo das ações: o *marketing* direciona-se aos clientes externos, visando atrair, conquistar e fidelizá-los. Já o *endomarketing*, como o prefixo "endo" sugere, foca "para dentro", sendo o método empregado para promover ações de engajamento, motivação, reconhecimento e incentivo aos profissionais, com o propósito de aprimorar a qualidade de vida dentro das empresas (Giuliani, 2003).

Para Brum (2010), o objetivo central dessa área é influenciar todos os colaboradores a compartilharem uma visão abrangente do negócio. Ainda segundo a autora, o *endomarketing*, também conhecido como *marketing* interno, engloba todas as atividades internas de uma empresa que visam alinhar seus colaboradores em torno de um objetivo, meta ou resultado comum, ao mesmo tempo em que busca manter a satisfação deles no ambiente de trabalho.

Disto isto, é possível perceber que o *endomarketing* vai além do cuidado com as pessoas, sendo considerada uma área que também influencia nos negócios e pode impactar no bom desempenho da empresa. Novaes (2015) afirma que quando utilizado como ferramenta estratégica de gestão, também trará às empresas benefícios como, melhora da empatia, humanização e fortalecimento do espírito de equipe.

O início das práticas de *endomarketing* ganhou força na década de 90, período em que as empresas começaram a pensar na importância da comunicação e da realização de campanhas com o público interno. Mas foi somente em 1996 que o termo *endomarketing* foi efetivado no Brasil por Saul Bekin. Desde então, a área busca construir uma lealdade nos relacionamentos organizacionais, o compartilhamento de objetivos, a criação de uma harmonia interpessoal e a comunicação interna (Brum, 2010; Romancini, 2012).

Quando o *endomarketing* é aplicado corretamente, ele tem o potencial de melhorar diversos indicadores, como produtividade, qualidade, retenção e satisfação. Isso ocorre ao elevar a motivação dos colaboradores para desempenharem suas funções de forma eficiente, resultando em um clima de trabalho saudável entre a equipe (Gonzalez et al., 2011).

De acordo com Ferreira Filho, Pereira e Passos (2013), além de promover um ambiente organizacional favorável, é válido destacar que o *endomarketing* tem a capacidade de exercer uma influência positiva em questões como absenteísmo, rotatividade de funcionários, problemas de relacionamento e outras situações que impactam diretamente a produtividade e a qualidade do serviço, podendo, inclusive, refletir-se externamente e prejudicar a reputação da empresa junto ao mercado.

Tais fatores são de extrema relevância para a área de Recursos Humanos (RH), que juntamente com o *endomarketing*, tem um papel primordial na promoção da satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho. No que se refere a setores e pessoas, o RH tem o dever de ser integrador, possibilitando que os trabalhadores colaborem com sinergia para atingir os objetivos da organização (Silva; Estender, 2018).

Juntas, as áreas buscam tornar a empresa número um para o seu colaborador e fazer com que ele acredite e lute para mantê-la nesse patamar. Contudo, “esse posicionamento psicológico provocado pelo *endomarketing* precisa ser sustentado por um posicionamento real, a fim de que não se estabeleça apenas um jogo mental e, sim, uma relação de credibilidade entre a empresa e o funcionário” (Brum, 2010, p. 160-161).

Com isso, cabe às organizações desenvolverem áreas de RH e *endomarketing* capazes de gerar um impacto significativo em suas práticas. É essencial que a promoção de um ambiente organizacional positivo e estimulante seja genuína, garantindo que os colaboradores se sintam verdadeiramente engajados e motivados.

Além disso, Lacombe (2011), descreve que, embora as organizações precisem administrar as pessoas como recursos humanos, não se deve esquecer que elas são seres humanos em busca de felicidade e qualidade de vida. Ademais, essas pessoas possuem outros compromissos além daqueles com a organização, e seus objetivos nem sempre estão totalmente alinhados com os da empresa, embora possa haver áreas de concordância.

Hoje em dia, as pessoas querem trabalhar em organizações que permitam que elas possam expressar sua criatividade e que ofereçam “oportunidades que dão significado e propósito às suas vidas” (Chér, 2014). Posto isso, cada vez mais os funcionários estão buscando equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além de qualidade de vida no trabalho e saúde mental.

Quando não há este equilíbrio, é provável que o colaborador apresente comportamentos de desengajamento, como “sentir-se desequilibrado entre vida pessoal e profissional, sentir-se na contramão, não estar de bem com suas escolhas de vida e carreira e não se enxergar alinhado com a organização em valores e

propósitos” (Chér, 2014, p. 56). O não engajamento também pode gerar efeitos maiores como, o absenteísmo e rotatividade de pessoal.

Já o profissional engajado no trabalho, é caracterizado por um estado mental positivo, fundamentado em crenças sobre o seu nível de energia e envolvimento enquanto executa suas atividades profissionais (Siqueira, 2014). Funcionários engajados tendem a influenciar outras pessoas a se engajarem também, impactando no clima da equipe e melhorando o ambiente de trabalho.

De modo geral, engajamento “é uma condição desejável que favorece o desempenho individual e organizacional” (Oliveira; Rocha, 2017, p. 415). Nesse viés, o autor Costa (2014, p. 53), traz um novo conceito para o *endomarketing* relacionando-o com os aspectos de engajamento citados, ele define a área como:

[...] um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para a obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos a partir de desempenhos superiores.

Em suma, o *endomarketing* tem importância em diversas frentes de uma empresa, seja nos negócios ou na gestão de pessoas. Dentre seus objetivos, está o de gerar satisfação, retenção e engajamento dos colaboradores, tornando-se uma área estratégica e primordial nas organizações.

Como forma de reunir todas as variáveis do *endomarketing*, Inkotte (2000) criou o denominado composto de *endomarketing*, que foi adaptado dos 4 P's do composto de *marketing* e visa atender às necessidades do público interno por meio dos 4 C's: Companhia, Custo, Coordenação e Comunicação. A Tabela 1 apresenta a distinção entre os dois compostos segundo o autor.

Tabela 1 - Composto de *endomarketing*

Composto de Marketing		Composto de Endomarketing	
PRODUTO	Planejado para atender as necessidades e expectativas do consumidor, permitindo bons resultados à empresa.	COMPANHIA	Adaptada para atender as necessidades e expectativas do cliente interno, como diferencial competitivo.
PREÇO	Fixação de preços, em função dos custos de produção e fatores de mercado.	CUSTO	Investimentos em remuneração de funcionários, treinamentos e implementação do Endomarketing.
PONTO DE DISTRIBUIÇÃO	Seleção e controle das vias de distribuição, para colocar o produto à disposição em tempo e locais adequados.	COORDENADORES	Responsáveis por levar à prática o Endomarketing.
PROMOÇÃO	Atividades promocionais que abrangem propaganda, promoção de vendas e força de vendas.	COMUNICAÇÃO	Atividades diversificadas de disseminação e coleta de informações.

Fonte: Inkotte (2000, p. 109).

2.1 Companhia ou produto-empresa

A primeira dimensão desse composto refere-se à companhia e é responsável por proporcionar bem-estar e motivação aos funcionários, frequentemente passando por adaptações para estabelecer um diferencial competitivo. Essa dimensão pode ser subdividida em duas classes: físicas e imagens.

A classe “físicas” representa como o funcionário se sente em relação a empresa, abordando a motivação e a satisfação das pessoas em relação às condições do ambiente e dos materiais de trabalho, à remuneração condizente com as necessidades, entre outras questões. Já a classe “imagens”, inclui fatores como a possibilidade de crescimento, estabilidade, liberdade de expressão, satisfação profissional, solidez, uso da criatividade, salários indiretos, entre outros pontos.

A dimensão “companhia” é considerada a mais crucial no composto de *endomarketing*, sendo capaz de influenciar nas demais dimensões. Assim, cabe ao setor de RH e aos gestores das organizações avaliar continuamente o seu impacto, assegurando que os colaboradores permaneçam motivados e satisfeitos com o ambiente de trabalho.

2.2 Custos

Já a dimensão “custo”, está ligada a todos os investimentos em treinamento e desenvolvimento dos colaboradores internos, englobando a política de remuneração e benefícios. Conforme destaca Inkotte (2000), é crucial compreender que "salários e gratificações não representam despesas, mas aplicações e investimentos".

Em suma, essa dimensão abrange tudo aquilo que os colaboradores percebem como valioso em relação aos gastos com o pessoal, como investimentos em bem-estar e campanhas internas de *endomarketing*. Dessa maneira, cabe à organização identificar e implementar as melhores práticas para investir nos colaboradores, visando atrair e manter a motivação e o comprometimento deles com os objetivos e metas da empresa.

2.3 Coordenação

Por outro lado, a dimensão “coordenação” abrange todos os responsáveis pela implementação das ações de *marketing* interno. A implementação compreende a organização, a divulgação e o apoio às decisões e atividades necessárias. Conforme destacado por Inkotte (2000), a coordenação atua como intermediária para a execução efetiva dos objetivos propostos pelo *endomarketing*.

Na teoria, não há uma descrição específica dos membros que compõem essa dimensão, mas, em geral, cargos de direção, chefias intermediárias e líderes informais desempenham papéis fundamentais na disseminação das práticas de *marketing* interno nas empresas.

2.4 Comunicação

Por fim, a dimensão “comunicação” surge como o principal meio para inspirar o envolvimento do cliente interno com a empresa, fazendo-o “vestir a camisa”. Essa dimensão integra uma gama de atividades relacionadas à divulgação e coleta de informações, que são ferramentas fundamentais no âmbito do *endomarketing*.

A dimensão também consiste em manter os colaboradores frequentemente informados sobre a organização, suas estratégias e as oportunidades disponíveis, abrangendo todos os meios utilizados para disseminar informações e atividades entre os funcionários.

Para efetivar a comunicação, é crucial determinar o que comunicar, para quem, através de qual canal, e como realizar a execução. Dentre a variedade de canais disponíveis para alcançar os funcionários, destacam-se: murais, jornais internos, vídeos motivacionais, cartazes, reuniões, comunicação escrita, seja formal ou informal, e canais eletrônicos.

3 ENDOMARKETING NA PRÁTICA

Na prática, o *endomarketing* pode ser evidenciado através de iniciativas que englobam comunicação eficiente, treinamentos, recompensas, recreação, ações de reconhecimento do trabalho etc. (Faria, 2017). O objetivo dessas ações é promover a motivação das pessoas, pois são elas que impulsionam as empresas a alcançarem suas metas e a manterem-se competitivas.

Coutinho (2014) complementa esse pensamento ao afirmar que para que os funcionários estejam alinhados às propostas da empresa, é necessário construir uma conexão sólida, à qual será consolidada através da comunicação, treinamento, recompensas, valorização e oportunidades. Dentre tantas possibilidades, cabe a cada empresa construir um plano de *endomarketing* conforme às necessidades do negócio, podendo ter um foco maior em retenção, engajamento, satisfação, produtividade ou outra frente prioritária.

Outras atividades também podem ser incluídas no dia a dia da área, como: criação de *intranet*; comunicados motivacionais e informativos; *podcast* interno; reuniões com a diretoria ou presidência; palestras internas ou programas para apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que ela teve; convenções internas; programa de embaixadores da cultura; comemoração de datas festivas; vídeos; intervenções teatrais; correio eletrônico; entre outras (Brum, 1998).

Isto posto, um dos instrumentos mais importantes do *endomarketing* é a comunicação interna, já que por meio dela é possível ligar a alta administração e a parte operacional da empresa, proporcionando melhor integração entre os departamentos de todos os níveis hierárquicos (Silva, 2010). Logo, uma comunicação eficaz precisa ser acessível, coerente e focada nos objetivos estratégicos da companhia.

Ao posicionar a comunicação dessa forma, ela torna-se um elemento-chave para promover a transparência, o comprometimento dos funcionários e a reputação da organização. (Abreu; Almeida, 2013). Praticamente todas as empresas fazem comunicação interna ao repassar uma informação por *e-mail*, por exemplo. Mas é somente através de estratégias de *marketing* interno que ela é bem aplicada, tornando-se uma aliada do RH e do negócio.

Em outras palavras, o *marketing* interno refere-se à prática de transmitir informações dentro da empresa utilizando técnicas e estratégias de *marketing*, de modo a promover uma absorção mais rápida e intensa dessas informações (BRUM, 2010). Essa abordagem envolve aplicar princípios de *marketing*, como segmentação de público, comunicação persuasiva e uso de canais eficazes, para alcançar os colaboradores de forma mais eficiente.

Ainda sob essa perspectiva, o autor Rodrigues (2017, p. 74) afirma que:

O sucesso da estratégia de comunicação de uma empresa depende em grande parte do elo entre a estratégia de comunicação e a estratégia geral da empresa. É preciso ter um sólido desempenho da comunicação empresarial para apoiar tais missões e visão.

Já para Souza (2020), as empresas que compreenderem a importância da comunicação interna eficiente, juntamente com um planejamento estratégico e práticas de *endomarketing* bem estruturadas, estarão mais próximas de alcançar a excelência na entrega de qualidade ao cliente final. Isso ocorre porque funcionários satisfeitos e comprometidos tendem a produzir ou prestar um serviço com mais eficiência e excelência, isto é, “pessoas felizes produzem mais e melhor” (Brum, 2010, p. 18).

Da mesma maneira, os eventos corporativos também são benéficos para as organizações, pois fortalecem o relacionamento entre lideranças e colaboradores. Por meio deles, os colaboradores são dotados de informações relevantes, que auxiliam na divulgação da organização e no atendimento ao cliente externo. A integração do *endomarketing* à realização de eventos adiciona um valor positivo à imagem institucional, conforme destacado por Fernandes e Michel (2015).

Essa combinação estratégica permite que as empresas fortaleçam sua marca e promovam a satisfação do desejo e das necessidades físicas e/ou sociais dos colaboradores (Andrade, 2005). Ao oferecer oportunidades de interação e compartilhamento de conhecimento, os eventos corporativos contribuem para a construção de uma equipe engajada e comprometida com os objetivos da empresa.

Todavia, diante do advento das novas tecnologias, tanto a área de eventos, como o *endomarketing* de modo geral, teve que se reinventar para buscar novas maneiras criativas de motivar e engajar as pessoas. Nesse sentido, as áreas passaram a utilizar ferramentas como inteligência artificial, gamificação, *storytelling*, *copywriting*, *design*, canais de comunicação digitais, redes sociais e transmissões ao vivo, por exemplo, para alcançar esse objetivo.

No mundo corporativo atual, que é cada vez mais dinâmico e competitivo, é necessário ir além das abordagens tradicionais e oferecer experiências inovadoras que estimulem os colaboradores. Nesse contexto, o uso dessas ferramentas é fundamental para apoiar na construção de ações diferenciadas e criativas nas organizações, despertando, assim, o interesse, a participação e a motivação das pessoas.

É sob esse cenário que surge também o conceito de *Employer Branding* (EB), que se traduz como a combinação das vertentes do *marketing* e recursos humanos, cujas estratégias se destinam a promover a marca de uma empresa como empregadora. Backhaus & Tikoo (2004) descrevem esse termo como a aplicação de princípios de *branding* às práticas de recursos humanos, já para Clavery (2020), o *employer branding* é a união de *marketing*, comunicação e recursos humanos para atrair e reter talentos.

Segundo Backhaus & Tikoo (2004), o *employer branding* envolve os esforços de uma organização para destacar sua singularidade e atratividade como empregadora e se diferenciar dos concorrentes, tanto interna quanto externamente. Por outro lado, Joo & Mclean (2006) definem o *employer branding* como o processo de identificação e criação de uma marca corporativa, utilizando ferramentas e princípios de *marketing* para se tornar um empregador de escolha.

Em tradução literal, *employer branding* significa “marca do empregador”, já no cotidiano, o termo é popularmente conhecido como “marca empregadora”, sendo definido como o “estímulo na vontade das pessoas trabalharem em alguma organização, sendo uma ferramenta estratégica para atrair, captar e manter talentos.” (Nakata, 2018, p.3).

Os autores Backhaus & Tikoo (2004) foram pioneiros ao reconhecer que a relação entre o EB e o RH é fundamentada na premissa de que o capital humano representa uma fonte crucial de vantagem competitiva para as organizações. Essa perspectiva é reafirmada por Baruch (2004) e Love & Singh (2011), que destacam que o EB é uma abordagem estratégica voltada para o recrutamento e a retenção do melhor talento em um ambiente cada vez mais competitivo.

Nesse meio, a construção de uma marca empregadora sólida e impactante se torna fundamental para atrair profissionais qualificados e engajados, assegurando a sustentabilidade e o sucesso do negócio a longo prazo. Logo, o EB desempenha um papel crucial ao reconhecer o valor dos colaboradores, ao buscar aprimorar a produtividade, ao atrair candidatos de alta qualidade e ao promover a retenção e o comprometimento dos funcionários.

Empresas que possuem uma estratégia de EB alinhada às suas metas têm a possibilidade de reduzir os custos com recursos humanos, aprimorar o processo de recrutamento, fortalecer as relações de trabalho, reter talentos e fortalecer a cultura corporativa. Além disso, essas empresas se destacam da concorrência e podem oferecer salários comparativamente menores, uma vez que compensam essa diferença com outros atributos valorizados pelos trabalhadores (Khoshnevis & Gholipour, 2017).

Cardoso (2016) destaca que uma empresa com uma cultura organizacional voltada para a atração e retenção de talentos deve se basear em valores que inspirem confiança nos colaboradores. Essa empresa deve reconhecer e valorizar o desempenho, incentivar a inovação e criatividade, além de garantir justiça nas recompensas, levando em consideração a equidade interna e a competitividade externa. Esses ideais formam a base para uma estratégia eficaz de EB.

Quando aplicado internamente, o EB tem o poder de desenvolver a imagem e a proposta de valor da empresa, conferindo-lhe um lugar distinto e valorizado na mente dos colaboradores (Brum, 2010). Uma estratégia interna de *employer branding* consistente auxilia a organização a estabelecer uma identidade cultural forte, o que impacta positivamente na lealdade dos colaboradores em relação à empresa.

O primeiro passo para implementar EB é desenvolver a proposta de valor do empregador alinhada aos objetivos organizacionais. Essa construção varia de acordo com o posicionamento desejado pela empresa em relação aos concorrentes e potenciais candidatos, levando em consideração sua cultura, estilo de gestão, qualidade dos colaboradores e o produto ou serviço associado (Backhaus & Tikoo, 2004).

A construção dessa proposta de valor ao colaborador é feita por meio do *Employee Value Proposition* (EVP), material no qual as empresas comunicam o que estão dispostas a oferecer aos seus atuais e potenciais colaboradores na medida em que são percebidas como um bom local para se trabalhar. O EVP é capaz de reunir um leque de atributos, como benefícios, características e métodos de trabalho de uma organização, entre outros fatores (Cardoso, 2016).

Em seguida, a marca da empresa é expressa por meio de ferramentas de *marketing*, tanto para alcançar o público-alvo, como para sustentar a cultura interna. Essa estratégia busca divulgar as práticas, vantagens e benefícios de fazer parte da empresa, visando atrair os melhores colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004).

Por fim, a marca da empresa é internalizada e se torna parte da cultura organizacional por meio de ferramentas de recursos humanos, com o objetivo de desenvolver a força de trabalho e promover a retenção de talentos. Essa estratégia envolve a divulgação da cultura, dos benefícios, das atividades internas, do desenvolvimento e das perspectivas de carreira, tudo isso com o propósito de reter talentos na organização (Backhaus & Tikoo, 2004).

Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2007), os talentos buscam propostas de valor que englobam um conjunto de elementos valorizados por aqueles que desejam atrair. Esses elementos incluem um ambiente de trabalho estimulante, uma cultura aberta, um bom estilo de gestão, metas que promovam aprendizado e

crescimento contínuo, entre outros pontos. Porém, esses atributos só podem ser promovidos pela empresa se forem aplicados no dia a dia dela.

Em vista disso, ao desenvolver um EVP, as empresas devem se basear em aspectos concretos e genuínos, garantindo que a proposta de valor esteja alinhada com a experiência real proporcionada aos colaboradores (Allen, 2008). A transparência e a consistência são fundamentais para conquistar a confiança dos funcionários e atrair talentos que se identifiquem verdadeiramente com os valores da empresa.

Ao fomentar um EVP internamente, é importante avaliar se todos os pilares abaixo estão descritos nele:

Tabela 2 - Pilares do *Employee Value Proposition*

Recompensas e Benefícios	Oportunidades	Organização, Identidade e Cultura	Trabalho	Pessoas
<ul style="list-style-type: none"> ● Salários ● Remuneração fixa e variável ● Planos de aposentadoria ● Férias ● Plano de saúde ● Vale alimentação ● Vale refeição ● Academias ● Convênios ● Outros 	<ul style="list-style-type: none"> ● Planos de desenvolvimento ● Aceleração de carreira ● Oportunidades futuras de carreira ● Treinamentos ● Mobilidade ● Estabilidade organizacional ● Outros 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ética ● Valores ● Diversidade ● Responsabilidade Social ● Posicionamento de Mercado ● Cultura ● Imagem de marca ● Clima ● Nível de tecnologia ● Outros 	<ul style="list-style-type: none"> ● Viagens ● Equilíbrios entre vida pessoal e profissional ● Reconhecimento ● Inovação ● Localização ● Rotinas ● Metas ● Outros 	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualidade dos colaboradores ● Qualidade das lideranças ● Ambiente de trabalho ● Gerenciamento de Pessoas ● Relações Interpessoais ● Outros

Fonte: Adaptado de *Isso é Employer Branding?!* (Clavery, 2020).

Afinal, um EVP completo deve conter informações sobre recompensas, benefícios, oportunidades, organização, identidade, cultura, trabalho e pessoas, conforme destacado por Clavery (2020). Tais características serão úteis para contribuir com a gestão da marca empregadora, que conforme cita Cardoso (2016), é construída de dentro para fora.

Em suma, para que o objetivo do EB seja concretizado (atrair e reter colaboradores), é fundamental que o EVP seja disseminado na empresa. Para mais, uma estratégia de EB bem-sucedida pode contribuir para a criação de um vínculo duradouro entre a organização e seus talentos, resultando em uma maior retenção de

profissionais qualificados e, conseqüentemente, na redução de custos associados à rotatividade de pessoal.

4 SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DE COLABORADORES

Por mais que as organizações considerem as pessoas como recursos valiosos, com habilidades e conhecimentos que impulsionam o crescimento e a produtividade, é essencial lembrar que esses recursos são humanos, com personalidades únicas, expectativas individuais, objetivos pessoais e diversas necessidades (Andrade, 2012).

Nesse sentido, as empresas não podem considerar apenas os fatores operacionais de seu time ao exigir melhores resultados, também é preciso avaliar questões de bem-estar e qualidade de vida no trabalho para assegurar a excelência das entregas. É nesse cenário que frentes como satisfação dos colaboradores, motivação e clima organizacional surgem.

Segundo Siqueira (2011), o termo satisfação no trabalho reflete sobre como o colaborador passa por experiências prazerosas na empresa. Tendo em vista que cada empregado pode possuir necessidades distintas para tornar-se satisfeito, é preciso que as organizações invistam periodicamente em ouvir os colaboradores para desenvolver ações cada vez mais motivadoras e criativas.

Para Bortolozzo e Santana (2011), instituições que se preocupam e realizam ações de qualidade de vida no trabalho transmitem confiança, bem-estar, satisfação, segurança, saúde e motivação para seus empregados. Ao receber esses estímulos, os funcionários tendem a trabalhar com mais produtividade e determinação, o que é altamente desejado diante do cenário competitivo do mercado atual.

Andrade (2012) e Anjani, Sapta, & Sujana (2018) complementam o pensamento ao falarem que para obter de seus colaboradores uma melhor produtividade e desempenho, é preciso investir neles, proporcionando-lhes uma maior satisfação e motivação para a realização de suas atividades de trabalho.

Logo, ações organizacionais voltadas para o bem-estar não beneficiam apenas as pessoas, mas todo o ecossistema da empresa. Potgieter, Coetzee e Ferreira (2018) afirmam esse conceito ao comentarem que a satisfação no trabalho pode ser usada

para promover consequências positivas no ambiente e traz benefícios para ambas as partes envolvidas, colaborador e organização.

Além da produtividade, alguns autores citam que a satisfação no trabalho também gera melhorias na motivação, criatividade, capacidade de inovação, autodesenvolvimento, busca por novos conhecimentos, desafios e competências, e até mesmo estimula a formação de embaixadores da marca empregadora (Gil, 2018; RYU & KIM, 2018). Diante de tantas vantagens, cabe às empresas desenvolverem práticas que estimulem essa sensação em cada um do time.

No dia a dia, algumas ações são capazes de causar satisfação nas pessoas, como: atividades de socialização e interação; momentos de reconhecimento; campanhas com foco no clima organizacional e no desenvolvimento de carreira; programas de treinamento e capacitação; melhores condições de trabalho e; gestão de benefícios (Batura et al., 2016; Bortolozzo, 2011; Silva et al., 2008).

No mais, empresas que não se preocupam com o bem-estar de seus funcionários tendem a ter os efeitos contrários da satisfação, o que pode acabar acarretando negativamente na visão estratégica e financeira do negócio. Já as que priorizam, aproximam-se de um melhor desempenho (Judge; Robbins e Sobral, 2010).

Sob essa ótica, o *endomarketing* ganha força ao proporcionar atividades que melhoram a satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho. Seja por meio de eventos, comunicação interna ou campanhas interativas entre os setores, a área é capaz de engajar e motivar os times, influenciando na percepção positiva do negócio.

Em outros termos, a autora Brum (2010) comenta que um programa de *endomarketing* bem-feito, é capaz de tornar o funcionário mais comprometido com a nova postura da empresa, com a atuação de sua área e com o seu trabalho. Portanto, para que seja possível desenvolver plenamente a satisfação em uma empresa, é imprescindível que haja uma área de *endomarketing* ativa.

Outro aspecto relevante para causar a satisfação em um time diz respeito à motivação. O autor Gil (2007) define o termo como:

[...] força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade.

Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar a outra (Gil, 2007, p.202).

Ademais, Maximiano (2004) contextualiza o tema citando que um ambiente de trabalho produz satisfação ou insatisfação com o próprio ambiente, mas não motivação para o trabalho. O autor acredita que as condições ambientais não são suficientes para induzir o estado de motivação para o trabalho.

À vista disso, a motivação não seria influenciável por outras pessoas ou pelo ambiente em que a pessoa está inserida, mas sim por fatores pessoais nos indivíduos, que devem ser instigados constantemente. Portanto, as organizações precisam proporcionar com frequência meios adequados para que o seu colaborador sinta e esteja sempre motivado (Miranda, 2009).

Sob outra perspectiva, Chiavenato (2008) destaca que o clima organizacional é capaz de motivar as pessoas, seus desempenhos e satisfação no trabalho. O autor também afirma que “o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e é desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades” (Chiavenato, 2004, p. 53).

Dessa forma, a motivação e o clima organizacional ficam interligados nas empresas, de modo que um influencia no bom funcionamento do outro. Por mais, assim como o *endomarketing*, a motivação também busca gerar uma harmonia entre a produtividade e a felicidade no trabalho, o que acaba impactando diretamente no clima das empresas.

Campello e Oliveira (2008) definem a palavra clima como uma tendência ou inclinação, eles dizem que é algo que não se pode ver ou tocar, mas é facilmente percebido na organização através do comportamento dos seus colaboradores. Logo, o clima organizacional se manifesta nas atitudes, na comunicação, no nível de motivação e na interação entre os membros da equipe.

No dia a dia, o clima se traduz como um retrato da realidade na empresa, isto é, um conjunto dos vários sentimentos vividos pelos colaboradores e suas consequências no ambiente de trabalho que o compõem (SEBRAE NACIONAL, 2017). Com essa visão, é possível notar que o clima se constrói com a contribuição

de cada um do time, não sendo uma responsabilidade única da área de RH ou das lideranças.

Nesse viés, o clima organizacional se destaca como um dos aspectos mais cruciais em um negócio, uma vez que, quando é positivo, tem o poder de motivar, satisfazer, engajar e gerar o orgulho dos funcionários em relação à empresa, levando-os a recomendá-la a amigos e familiares como um ótimo local para trabalhar (Luz, 2006).

Todavia, quando desfavorável, têm o poder de influenciar negativamente na rotatividade de funcionários, contribuindo para altas taxas de turnover; resultar em quedas de produtividade, pois os colaboradores podem sentir-se desmotivados e desengajados em suas tarefas; gerar distanciamento entre as pessoas; causar tensão, conflitos e desmotivação no ambiente de trabalho; entre outros malefícios.

Para construir um clima organizacional é preciso ter em mente que esse é um processo gradual, criado a partir de opiniões, sentimentos, visões e ações expressadas diariamente pelo colaborador, diante do grupo de trabalho, reuniões da empresa, e contato com cliente (Teixeira et al., 2005). Não tem como criar um clima de um dia para o outro, sua edificação é um processo mais lento, complexo e repleto de fases de aplicação.

Dentre as etapas de construção do clima, está a aplicação de pesquisas que, para Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006), são capazes de:

- a) Analisar a visão dos empregados em relação à empresa, de sua missão e objetivos;
- b) Mensurar o grau de satisfação dos colaboradores com os diversos aspectos da empresa;
- c) Analisar a norma para avaliação da motivação e satisfação, incluindo as necessidades e expectativas dos funcionários.

Uma boa pesquisa de clima organizacional consegue comprovar os fatores que interferem nos indicadores da empresa, além de apontar que ações podem ser adotadas para aprimorar os resultados do negócio. Perante suas vantagens, esse tipo de pesquisa precisa ser feita com regularidade, de modo a captar constantemente

quais são as percepções dos empregados e, assim, evitar possíveis surpresas no comportamento empresarial.

Os pesquisadores Silva et al. (2008) consideram que a análise do clima organizacional facilita a troca de sentimentos e ideias, permitindo identificar os pontos positivos e negativos da organização para promover mudanças que visem melhorar o trabalho e a satisfação dos colaboradores. Os autores enfatizam que o estudo do clima possibilita a criação de um ambiente propício para o crescimento e sucesso tanto da empresa quanto dos seus funcionários.

Costa (2014) foi um pouco mais específico nesse quesito ao abordar as três etapas de implementação de um bom clima: pesquisa, diagnóstico e projeto. Sendo a fase de pesquisa voltada para o levantamento das informações, o diagnóstico focado em avaliar os resultados da pesquisa e o projeto com enfoque em definir as ações que serão realizadas com base nos dados coletados.

Dessa forma, a pesquisa de clima é capaz de mapear exatamente como está o ambiente de trabalho, incluindo seus aspectos positivos, negativos e de melhoria. Caso a pesquisa indique problemáticas a melhorar, é papel do RH, em parceria com as lideranças, desenvolver ações estratégicas para resolvê-las.

No momento de sua análise é essencial que haja imparcialidade, de modo que a interpretação da pesquisa seja baseada em evidências e dados concretos, e não apenas em suposições ou opiniões. Essa é uma forma justa, confiável e adequada de ouvir os colaboradores, promovendo-lhes um espaço seguro de fala.

Outrossim, por mais que o foco principal de uma pesquisa de clima seja identificar a satisfação dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, é possível que, ao longo desse processo, surjam elementos relacionados às seis dimensões do clima, conforme descritas por Chiavenato (2003) como: estrutura organizacional, recompensas, calor e apoio, responsabilidade, risco e conflitos.

No que diz respeito à estrutura organizacional, é importante considerar fatores como regulamentos, autoridades, procedimentos da empresa e hierarquia. Quando bem definida e clara, ela pode proporcionar maior liberdade e organização no ambiente de trabalho, o que, por sua vez, pode contribuir para a satisfação da equipe (Chiavenato, 2003).

Já em recompensas, é essencial considerar aspectos como equidade salarial, benefícios, oportunidades de crescimento profissional e reconhecimento pelo trabalho realizado. Essa é uma dimensão que precisa de um olhar constante do RH para conseguir cumprir seu objetivo de promover aquilo que a empresa já oferece de forma competitiva e identificar áreas que possam ser aprimoradas, por meio de comparativos com o mercado e análises internas (Chiavenato, 2003).

A dimensão de calor e apoio aborda a percepção dos colaboradores em relação ao suporte emocional e ao ambiente de trabalho acolhedor. Elementos como trabalho em equipe, respeito mútuo, cooperação e apoio entre os colegas e líderes podem ser abordados nessa dimensão (Chiavenato, 2003).

A de responsabilidade refere-se ao grau de autonomia e oportunidades de participação nas decisões. É possível que surjam questões sobre o sentimento de ser parte importante na organização/fazer a diferença na organização, ter voz ativa e influência no ambiente de trabalho (Chiavenato, 2003).

Ao citar riscos, trata-se da busca por novos desafios e do gerenciamento adequado das situações que envolvem incertezas e possíveis adversidades. Essa dimensão pode encorajar a inovação e o enfrentamento de desafios, ao mesmo tempo em que estabelece processos e mecanismos de gestão de riscos (Chiavenato, 2003).

Por fim, os conflitos são evidenciados através da discussão de ideias divergentes, confrontação de diferentes pontos de vista e a habilidade de gerenciamento de crises. Tal dimensão tem o potencial de promover a resolução de problemas, fortalecer os relacionamentos interpessoais e estimular a colaboração entre os membros da equipe (Chiavenato, 2003).

Essas seis dimensões de clima se interligam em um ponto em comum: o cuidado com as pessoas. Além do time de RH, da área de *endomarketing* e das lideranças, vale ressaltar que os próprios colaboradores de uma empresa também podem cuidar uns dos outros, de modo a melhorar o clima organizacional.

Para Potgieter et al. (2018) e Robbins, Judge e Sobral (2010), a relação entre os colaboradores de uma empresa exerce influência significativa sobre o clima do ambiente de trabalho. Segundo esses pesquisadores, ao estabelecer relações

positivas entre os colegas de equipe, aumenta-se o entrosamento e o fortalecimento do clima organizacional.

Robbins, Judge e Sobral (2010) ainda complementam o pensamento ao citar que os colaboradores passam a maior parte do seu tempo no ambiente de trabalho, o que amplifica a influência do relacionamento interpessoal na construção do clima. Portanto, a qualidade dessas relações e a forma como os colaboradores se relacionam uns com os outros, desempenham um papel significativo em seu bem-estar, satisfação e produtividade.

Por consequência, um colaborador que possui um ótimo relacionamento interpessoal desfruta de maior confiança e satisfação, o que, por sua vez, influencia diretamente em sua performance individual e na eficácia de sua equipe. Além disso, tal competência também afeta positivamente a percepção que os colaboradores têm da empresa em que trabalham (Silva et al., 2020; Potgieter et al., 2018).

De forma concisa, os temas satisfação de colaboradores, motivação no ambiente de trabalho e gestão do clima organizacional estão totalmente interligados com a área de *endomarketing*, uma vez que, todas essas frentes buscam gerar engajamento, bem-estar e produtividade no trabalho. Sabe-se que, o *endomarketing* não trabalha sozinho em uma organização, logo, é primordial que essas esferas colaborem para o sucesso de suas práticas no dia a dia.

Rizzi (2011) corrobora com essa concepção ao citar que a implementação eficaz do *endomarketing* gera uma sinergia positiva na relação entre empresa e funcionário, resultando em melhorias no clima organizacional, alcançando resultados superiores e fortalecendo a cultura corporativa.

Posto isto, percebe-se que investir nessas frentes é pensar no sucesso da organização a longo prazo, afinal, empregados comprometidos tendem a permanecer por mais tempo na organização e estão dispostos a ir mais longe pela empresa (Joo & McLean, 2006).

5 RETENÇÃO DE COLABORADORES

O sucesso organizacional depende da retenção de talentos (Chitsaz-Isfahani & Boustani, 2014), pois são as pessoas da empresa que determinam sua eficiência na

produção e/ou prestação de serviços. Em outras palavras, a lucratividade de um negócio está diretamente ligada à produtividade e qualidade do trabalho dos colaboradores.

Por conseguinte, a substituição de um funcionário acarreta custos consideráveis, tais como despesas com demissão e contratação, além do risco de perder um talento valioso para uma empresa concorrente, resultando em perdas intelectuais significativas para a organização. Portanto, investir na retenção de talentos torna-se uma estratégia essencial para o sucesso empresarial.

A partir disso, a retenção de talentos surge como uma das principais responsabilidades da área de Recursos Humanos. Conforme Bassani (2014), esse é um desafio estratégico para o departamento de RH, no qual os gestores também desempenham um papel fundamental. Afinal de contas, também é responsabilidade dos gestores fortalecer a conexão dos colaboradores com a organização e cultivar um sentimento de valorização e pertencimento.

De acordo com Parodi (2009), a sobrevivência de uma empresa no mercado depende de sua habilidade em identificar, desenvolver e reter talentos. Essa política está diretamente ligada a aspectos econômicos, uma vez que o objetivo é reter os profissionais cujos desempenhos são satisfatórios para a organização. Tal teoria afirma o pensamento de Chitsaz-Isfahani & Boustani ao considerarem a retenção um fator crucial no sucesso do negócio.

A rotatividade de funcionários é um dos fatores que podem impactar na saúde organizacional, vindo a comprometer a produtividade e os lucros da empresa (RAMOS 2020). Eckert (2011) complementa essa visão ao indicar que uma das principais consequências geradas pelo turnover são os custos.

Diante desse contexto, cabe ao RH analisar e controlar a rotatividade, além de conhecer os custos econômicos e financeiros envolvidos para saber quanto a empresa perde ou deixa de ganhar com a entrada e saída de colaboradores. Para auxiliar nessa análise, foi desenvolvido índice de rotatividade de pessoal, descrito na Figura 1 como:

Figura 1 - Índice de rotatividade de pessoal

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

Fonte: Chiavenato (2009, pg. 43).

Onde “A” são as admissões ou entradas, “D” são as demissões ou desligamentos e “EM” significa o efetivo médio da organização. Para encontrar o efetivo médio pode-se somar o efetivo (pessoa) existente no início do período a ser avaliado, com o efetivo existente no final desse período e dividir a soma por dois. Dessa forma, o índice encontrado ao final do cálculo acima representará o percentual de colaboradores que circularam na organização no período analisado.

Com o resultado da taxa em mãos, sua interpretação depende de cada empresa, já que a mesma deve considerar seu contexto, setor e tamanho. A redução do *turnover*, ou taxa de rotatividade, constitui um dos indicadores de eficiência da gestão de RH mais importantes (Bancaleiro, 2007).

Nesse viés, a busca por profissionais qualificados tem se tornado cada vez mais competitiva, e desperdiçar esses talentos resulta em perdas irreparáveis (Souza e Barreto, 2015). Portanto, as empresas que investirem em retenção estarão em vantagem em relação à concorrência, posicionando-se de forma estratégica para alcançar melhores resultados e sucesso a longo prazo.

A chamada "Guerra por Talentos" foi intitulada pela McKinsey & Company, uma empresa americana de consultoria de gestão, em 1997. Desde então, esse termo tem sido utilizado para descrever a dificuldade enfrentada pelas empresas em atrair e reter profissionais altamente qualificados, prevendo-se um aumento dessa necessidade para as décadas seguintes.

Essa intensificação da competição por talentos é impulsionada pela globalização e pela necessidade de inovação constante. Diante desse contexto, a disputa pela atração, motivação e retenção dos melhores talentos torna-se cada vez mais acirrada (Joo & Mclean, 2006).

Peloso e Yonemoto (2010) também discorrem sobre o tema ao comentar que perante a relevância que o capital humano vem ganhando no mercado corporativo, tem-se a necessidade de que as empresas desenvolvam estratégias e formas para atrair, identificar, desenvolver e reter talentos humanos, treinando-os e capacitando-os de acordo com sua missão, visão e valores (Peloso; Yonemoto, 2010).

Na prática, a retenção de talentos funciona como um conjunto de medidas que têm o objetivo de incentivar os colaboradores a permanecerem em uma organização, garantindo que sua motivação para ficar seja baseada no desejo genuíno de contribuir, e não apenas por uma questão de necessidade de sobrevivência (Armstrong & Taylor, 2014).

Dessa forma, a retenção vai além de simplesmente manter os funcionários na empresa, também é vital desenvolver estratégias que promovam o engajamento, a satisfação, a motivação e a melhora do clima organizacional. Mendonça (2002) acrescenta que reter pessoal é o esforço realizado com o objetivo de manter os colaboradores satisfeitos e comprometidos com os resultados da empresa em que

Segundo Carvalho, Passos e Saraiva (2008), alguns fatores também podem ajudar na retenção dos colaboradores, sendo eles:

- a) Estabelecimento de planos de carreira para que o funcionário possa visualizar as possibilidades internas e, assim, investir no seu crescimento;
- b) Criação de um ambiente que possibilite ao colaborador desenvolver projetos com maior autonomia e novas competências;
- c) Envolvimento dos funcionários nos processos de decisão ou em projetos em andamento, escutando suas sugestões de forma apreciativa;
- d) Criação de ações para melhorar o clima no ambiente de trabalho, como o estímulo a prática de esportes, campeonatos internos ou ao uso de áreas de lazer;

- e) Criação de um ambiente de trabalho mais familiar por meio de confraternizações ou uso de fotos e objetos pessoais que tornem o espaço mais acolhedor;
- f) Estímulo à troca de ideias e criação de oportunidades para ouvir as pessoas.

Já para Chitsaz-Isfahani & Boustani (2014), existem 6 dimensões da gestão de talentos que impactam na retenção destes colaboradores:

- a) A experiência do trabalho, pois os colaboradores de alto potencial precisam de desafios e experiências para crescer;
- b) *Coaching*, como um processo que permita aos funcionários conhecer os seus pontos fortes e as áreas a melhorar;
- c) *Mentoring*, como o auxílio do gerente na construção da autoestima do colaborador de alto potencial;
- d) *Training*, como estratégia de desenvolvimento e aprendizagem;
- e) Planos de sucessão, enquanto um processo sistemático de determinar posições críticas dentro da empresa, identificando e avaliando possíveis sucessores para proporcionar-lhes as habilidades e experiências adequadas para os papéis presentes e futuros; e
- f) Gestão das carreiras, no qual o foco é a escolha de carreira e desenvolvimento do colaborador, e não a necessidade de preencher vagas.

E para Beechler & Woodward (2009), na hora de escolher ou permanecer onde trabalhar, os profissionais procuram uma organização que tenha um bom quadro de gestão, com valores e cultura organizacionais transparentes e com a qual se identifiquem. Em síntese, a retenção pode ocorrer quando há um sentimento de pertencimento e comprometimento com a organização.

Nesse panorama, é fundamental para as organizações buscarem constantemente melhorias para a empresa, de modo que impactem na retenção dos talentos. Uma forma estratégica de propor isso é por meio da análise de pesquisas de

clima, uma vez que, são capazes de compreender os pensamentos, sentimentos e ações do colaborador em cada etapa de sua jornada.

Uma das ferramentas mais amplamente utilizadas nas pesquisas de clima organizacional é o *Employee Net Promoter* (eNPS), que tem como objetivo medir o nível de satisfação do cliente interno: o colaborador. O termo deriva do conceito do *Net Promoter Score* (NPS), que busca avaliar o grau de lealdade de um consumidor ou cliente em relação a uma marca. A diferença entre as siglas está relacionada ao público-alvo: enquanto o NPS é voltado para os clientes externos de uma marca, o eNPS concentra-se nos clientes internos, ou seja, os colaboradores da empresa.

O NPS é calculado por meio de uma pergunta respondida em uma escala de 0 a 10. As respostas de 0 a 6 são consideradas detratores, indicando insatisfação. As notas 7 e 8 são classificadas como neutras no NPS, representando respondentes que não identificaram pontos negativos, mas também não perceberam pontos positivos significativos. Por fim, as notas 9 e 10 representam os promotores no NPS, indicando que os respondentes enxergaram pontos satisfatórios (Clavery, 2020).

Para obter o resultado, os NPS neutros são excluídos do cálculo e é calculada a porcentagem dos promotores e dos detratores em relação ao total de respostas. Em seguida, realiza-se a subtração: $NPS = \text{Porcentagem de promotores} - \text{Porcentagem de detratores}$. O NPS pode resultar em um número positivo (se houver mais promotores) ou negativo (se houver mais detratores).

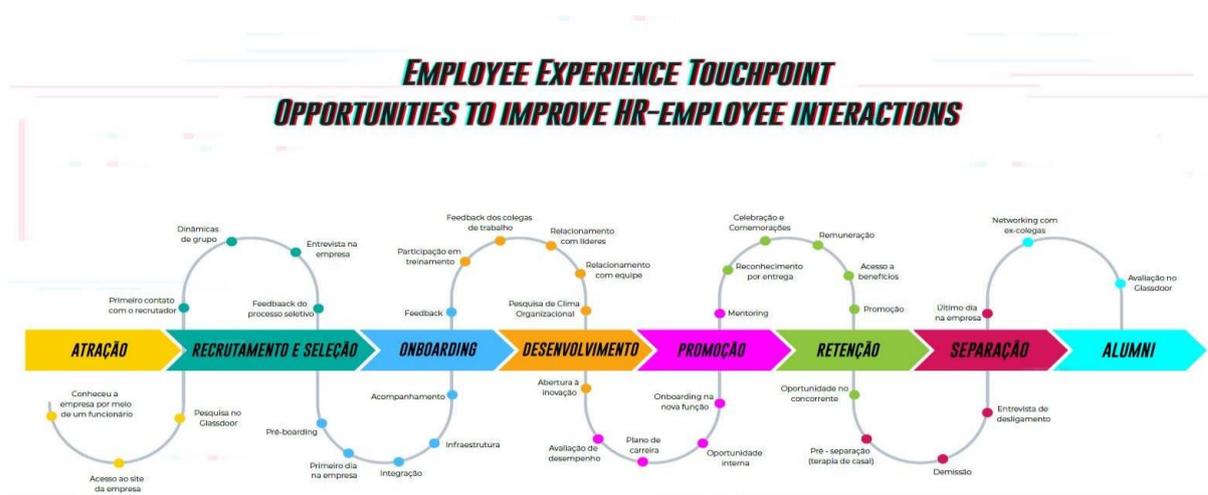
O cálculo do eNPS segue a mesma linha de raciocínio, porém com perguntas diferentes. A questão mais utilizada em uma pesquisa de eNPS é: "Em uma nota de 0 a 10, quanto você indicaria a nossa empresa para um amigo ou familiar trabalhar?". Com o resultado em mãos, é papel do RH elaborar estratégias para melhorar ou manter o eNPS, sempre buscando garantir a melhor experiência para o time (Clavery, 2020).

Por meio do resultado do NPS ou das respostas qualitativas em uma pesquisa de clima, é possível avaliar como está o ambiente organizacional e a satisfação dos colaboradores perante a organização. Ouvir os funcionários e mapear melhorias com base em suas necessidades é essencial para garantir a retenção deles.

Outro público que também pode ser considerado na pesquisa é o de ex-colaboradores, pois as opiniões e experiências compartilhadas por funcionários que deixaram a empresa possuem um valor inestimável. Elas podem fornecer insights cruciais sobre como a organização pode melhorar suas práticas e reter seus talentos engajados por um período mais longo (Lee, 2021).

Todas as práticas citadas anteriormente fazem parte da jornada de um colaborador, sendo defendida por Webber (2019) em 8 etapas, conforme descrição da Figura 2.

Figura 2 - Jornada do Colaborador



Fonte: *Employee Experience: a jornada do colaborador* (Webber, 2019).

Tabela 3 - Jornada do Colaborador

1. Atração	a. Conheceu a empresa por meio de um funcionário; b. Acesso ao site da empresa; c. Pesquisa no Glassdoor.
2. Recrutamento e Seleção	a. Primeiro contato com o recrutador; b. Dinâmicas de grupo; c. Entrevistas na empresa; d. Feedback do processo seletivo.
3. Onboarding	a. Pré-boarding; b. Primeiro dia na empresa; c. Integração; d. Infraestrutura; e. Acompanhamento; f. Feedback.

4. Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> a. Participação em treinamento; b. Feedback dos colegas de trabalho; c. Relacionamento com líderes d. Relacionamento com equipe; e. Pesquisa de Clima Organizacional; f. Abertura à inovação.
5. Promoção	<ul style="list-style-type: none"> a. Avaliação de Desempenho; b. Plano de Carreira; c. Oportunidade interna; d. Onboarding na nova função; e. Mentoring.
6. Retenção	<ul style="list-style-type: none"> a. Reconhecimento por entrega; b. Celebrações e comemorações; c. Remuneração; d. Acesso a benefícios; e. Promoção; f. Oportunidade no concorrente.
7. Separação	<ul style="list-style-type: none"> a. Pré-separação (terapia de casal); b. Demissão; c. Entrevista de desligamento; d. Último dia na empresa.
8. Alumni	<ul style="list-style-type: none"> a. Networking com ex-colegas; b. Avaliação no Glassdoor.

Fonte: Adaptado de Employee Experience: a jornada do colaborador (Webber, 2019).

Ao observar a imagem e a tabela, fica evidente que a retenção ocorre somente quando o colaborador está integrado e bem estabelecido no ambiente organizacional. Durante essa etapa, é essencial proporcionar suporte, orientação e oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento, além de celebrações e salários e benefícios justos.

Alguns autores concordam com Webber ao afirmar que um plano de cargos e salários bem estruturados desempenha um papel importante na retenção de colaboradores. Lacombe (2005) é um dos defensores dessa ideia, destacando a importância de uma gestão eficaz dos sistemas de remuneração como instrumento essencial para reter profissionais talentosos e motivá-los a trabalhar em equipe.

Peloso e Yonemoto (2010) também compartilham dessa visão ao mencionar que a remuneração salarial é um fator significativo na atração e retenção de colaboradores. Além disso, Huczok e Leme (2012) apontam que o Plano de Cargos e Salários é uma estratégia utilizada para atrair e reter colaboradores, envolvendo a avaliação dos cargos e pesquisa de mercado para equilibrar a atratividade do colaborador e a capacidade de pagamento.

Quanto aos benefícios, Chiavenato (2009) destaca que eles desempenham um papel fundamental na satisfação, motivação e comprometimento dos funcionários, considerando tanto os objetivos organizacionais a serem alcançados quanto os objetivos individuais a serem atendidos.

No entanto, é importante ressaltar que a retenção de colaboradores vai além da compensação financeira, abrangendo também fatores intangíveis, como a integração na cultura organizacional, condições de trabalho, perspectivas de crescimento profissional, relacionamento interpessoal, entre outros. Esses elementos desempenham um papel crucial na permanência dos colaboradores dentro da organização.

Ademais, vale ressaltar que as condutas mencionadas podem ser adaptadas de acordo com a realidade de cada empresa, inclusive quando operam no modelo de trabalho remoto ou híbrido, por exemplo. Nesse caso, as práticas de satisfação, motivação e clima precisam se ajustar ao ambiente, de modo que continuem agregando valor aos funcionários.

6 TRABALHO REMOTO E HÍBRIDO NO PERÍODO PÓS PANDEMIA

Com o passar dos anos, tanto a área de *endomarketing* como diversos outros campos profissionais sofreram reestruturações devido ao avanço das tecnologias. Hoje, o cenário corporativo atual é muito mais digital, inovador e adaptável a mudanças, principalmente após a chegada do *home office*, que ocasionou um novo desafio para as empresas: engajar, motivar e reter as pessoas que trabalham no modelo remoto.

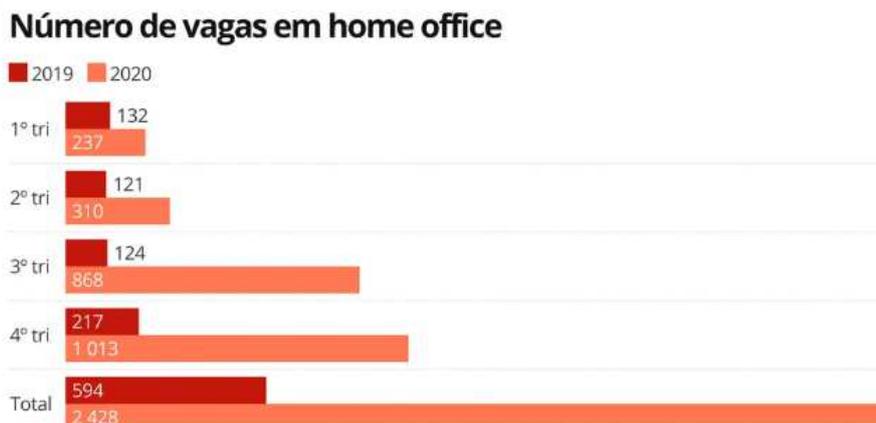
O surgimento do trabalho remoto foi promovido mais rapidamente a partir de 2019, ano em que foi descoberto o coronavírus, Sars-Cov-2. Chegando ao Brasil em fevereiro de 2020, a covid-19 logo se tornou um caso de emergência de saúde global,

segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS). Em razão da pandemia, milhões de pessoas no mundo inteiro tiveram que aderir ao distanciamento social como alternativa de controle e prevenção do vírus, o que conseqüentemente influenciou na disseminação do *home office*.

Apesar de ter se popularizado durante a pandemia, o modelo de trabalho remoto não é algo novo no Brasil. De acordo com os autores Rysavy & Michalak (2020), o tema surgiu a partir de 1990, período em que foi possível observar a massificação do uso da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), principalmente nos países desenvolvidos. Desde então, o *home office* vem impactando significativamente as esferas sociais, econômicas e culturais, transformando a maneira como as pessoas se comunicam, trabalham e interagem globalmente.

No que se refere a amparo legal, foi desenvolvida em 2011 a Lei nº 12.551 que modificou o artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), estabelecendo que não deve haver diferenciação entre o trabalho realizado nas instalações da empresa e o trabalho realizado remotamente, desde que haja uma relação de emprego. Isso significa que tanto os funcionários internos quanto os teletrabalhadores possuem os mesmos direitos. No entanto, não existe uma regulamentação específica sobre o teletrabalho, permitindo, assim, que cada empresa adote práticas que se adequem às suas necessidades e às de seus funcionários.

Um estudo realizado pelo site vagas.com, especialista em recrutamento e seleção, revelou o crescimento de 309% em vagas *home office* durante a pandemia, conforme apresenta o Gráfico 1.

Gráfico 1 - Número de vagas em home office

Fonte: Vagas.com. Criação de vagas em *home office* em 2019 e 2020, segundo a Vagas.com
— Foto: Economia G1.

Essa mudança expressiva no mercado de trabalho reflete a adaptação das empresas ao cenário desafiador da pandemia e evidencia a importância crescente do trabalho remoto como uma opção viável para empregadores e trabalhadores.

Outro dado relevante é do relatório do PNAD COVID-19, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (IBGE, 2020) sobre trabalho remoto, no qual informa que cerca de 8,7 milhões de brasileiros estavam trabalhando remotamente em maio de 2020, o equivalente a 13,3% das pessoas ocupadas no Brasil.

Diante do exposto, o setor privado brasileiro precisou de adaptabilidade para lidar com as mudanças no mercado de trabalho, visto que, durante a pandemia, a única opção viável para algumas áreas foi a transição para o trabalho remoto. Com a adoção desse novo modelo, aspectos positivos e negativos surgiram, sendo a gestão empresarial um dos fatores mais importantes nesse contexto.

Logo mais, as empresas precisaram levar em consideração que seus funcionários deveriam possuir competências adequadas para desempenhar suas atividades no regime de trabalho remoto. Gaspar et al. (2011) identificaram essas aptidões como comunicação eficaz, senso de organização, autonomia, habilidade na resolução de problemas, gerenciamento adequado do tempo, autodisciplina, autoconfiança, independência, flexibilidade, adaptabilidade, dentre outras.

Outrossim, para que o trabalho remoto seja executado com êxito, é preciso que os colaboradores atuem com automotivação e capacidade de adaptação ao trabalho no ambiente domiciliar, pois passam a ser responsáveis por estimular suas próprias disciplinas para produzir bons resultados (Luna, 2014). Nesse caso, o ambiente que o profissional está inserido (seu lar) também passa a ter influência em seu desempenho no trabalho.

Outro ponto a se considerar durante a migração ao regime remoto é a cultura organizacional. Lewis (2013) destaca a relevância das questões culturais para a eficácia e a funcionalidade do teletrabalho, indicando que em culturas como a francesa, onde as interações e comunicações presenciais são altamente valorizadas, o estabelecimento do trabalho remoto pode enfrentar mais obstáculos. Por outro lado, em culturas mais digitais e ágeis, a aplicação do modelo pode ter melhor aceitação.

Com a disseminação dessa cultura remota, alguns estudiosos levantaram as vantagens e desvantagens do *home office*. Para Leonardo (2021), dentre os benefícios do trabalho remoto, encontram-se: maior autonomia, flexibilização do tempo de trabalho, redução do tempo de deslocamento, mais produtividade, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, e melhoria da qualidade de vida dos funcionários.

Vale ressaltar que essas vantagens impactam para além do time de funcionários, favorecendo também, a empresa de modo geral. Redução de custos com infraestrutura física e a oportunidade de contratar talentos de qualquer lugar do mundo estão entre os benefícios desse formato de trabalho.

Por outro ângulo, os desafios também surgem, como: maior carga de trabalho, estresse, ansiedade, sobreposição do trabalho à vida pessoal, falta de interação com os colegas de trabalho, impactos negativos no sono, perda de vínculo com a empresa, isolamento profissional, falta de comunicação imediata, perda de status, receio de má avaliação e falta de reconhecimento (OIT, 2017; G1, 2020).

Nas tabelas 4 e 5 é possível observar mais pontos positivos e negativos dessa temática:

Tabela 4 - Vantagens do trabalho remoto

Colaboradores	<p>Poupança de tempo de deslocamento</p> <p>Aumento de oportunidades de trabalho, pois a localização geográfica deixa de ser um obstáculo</p> <p>Maior autonomia</p> <p>Redução de estresse</p> <p>Redução da desconcentração e perda de tempo com conversas informais</p> <p>Maior comprometimento</p> <p>Maior satisfação no trabalho</p> <p>Maior criatividade</p> <p>Maior capacidade de inovação</p>
Organização	<p>Redução de custos pelo espaço físico</p> <p>Vantagem competitiva para reter e recrutar colaboradores</p> <p>Eliminação da barreira de localização geográfica</p> <p>Aumento de produtividade</p> <p>Maior criatividade</p> <p>Maior capacidade de inovação</p>
Sociedade	<p>Redução de emissão de carbono</p> <p>Redução do desgaste de sistemas rodoviários</p> <p>Redução de tráfego</p> <p>Fortalecimento da economia local pela absorção da mão de obra dessa região, mesmo que as empresas não estejam alocadas na região</p>

Fonte: NEVES, Caroline de Melo Campos. Relação entre teletrabalho e satisfação dos colaboradores: um estudo de caso com engenheiros de *software*. 2019.

Tabela 5 - Desvantagens do trabalho remoto

Colaboradores	<p>Estagnação na carreira</p> <p>Redução de possibilidades de promoção na empresa</p> <p>Isolamento social e profissional</p> <p>Insatisfação do trabalho</p> <p>Com a redução de conversas informais, pode haver limitação de novas ideias e aprendizagem</p> <p>Maior necessidade de tempo e energia para obter informações e aprovações</p> <p>Poupança de tempo de deslocamento aplicado na realização de horas extras de trabalho</p> <p>Conflitos com a família</p>
Organização	<p>Ineficiência dos gestores para gerir seus colaboradores que utilizam ou passaram a utilizar o teletrabalho</p> <p>Capacitação e treinamento de gestores</p> <p>Percepção de desigualdade, conflitos</p> <p>Investimento em viabilidade tecnológica</p> <p>Enfraquecimento da segurança do fluxo de dados</p> <p>Enfraquecimento da cultura pela dispersão geográfica</p>
Sociedade	<p>Desemprego pelo não alcance das novas necessidades das empresas</p> <p>Desequilíbrios regionais pela busca da mão de obra externa com menores custos</p>

Fonte: NEVES, Caroline de Melo Campos. Relação entre teletrabalho e satisfação dos colaboradores: um estudo de caso com engenheiros de *software*. 2019.

Embora a flexibilidade nos horários e locais de trabalho seja frequentemente mencionada como uma forma de equilibrar a vida profissional e pessoal, é importante destacar que essa flexibilidade pode ter um custo. Os funcionários, muitas das vezes, enfrentam o desafio de estabelecer limites claros entre suas responsabilidades profissionais e pessoais, resultando em uma sobreposição do tempo dedicado ao trabalho e ao tempo pessoal (PWC, 2020).

Em um estudo realizado pela *Price Waterhouse Coopers* – PwC (2020) sobre o trabalho remoto, os funcionários relataram que desejam ter ajuda para definir os limites da vida profissional, a fim de garantir e melhorar sua produtividade. Nesse viés, percebe-se que ao mesmo tempo em que a flexibilidade é vista como uma vantagem, seu mau uso pode se tornar um dos males do século, o *burnout*.

No que se refere ao *endomarketing*, a comunicação foi um dos pilares mais afetados no modelo remoto, visto que, no trabalho presencial os líderes conseguem acompanhar de perto as atividades da equipe, e caso tenham a necessidade de falar com ela, a comunicação ocorre na hora e sem interrupções. No entanto, na atuação remota há maiores desafios nesse aspecto, exigindo a superação de barreiras para garantir uma comunicação eficaz (Granato, 2020).

Durante a pandemia, por exemplo, o uso de videoconferências foi amplamente utilizado nas organizações com o intuito de permitir um melhor contato visual e ajudar a reduzir a sensação de isolamento. Porém, nem todos os funcionários costumam colaborar integralmente com essa prática, preferindo permanecer com as câmeras desligadas (Larson et al., 2020). Sob esse ponto de vista, cabe mais um desafio às lideranças e à própria área de *endomarketing*: gerar conexões por meio das telas de computadores.

Para além das videochamadas, a comunicação interna também precisou adentrar dentro da realidade das pessoas de forma assíncrona, seja por meio de trocas de mensagens em canais digitais ou até mesmo com o uso de redes sociais corporativas para gerar mais engajamento e interação entre os colaboradores.

Da mesma forma, várias vertentes do *endomarketing* foram afetadas pelas mudanças, incluindo eventos, ações sociais, disseminação da cultura organizacional,

medição do clima interno, entre outras. Em resumo, a área passou por uma transformação estratégica, direcionando-se cada vez mais para o ambiente digital e para o cuidado com o bem-estar e a retenção dos colaboradores.

Entretanto, à medida que o tempo avançou e a incidência da COVID-19 diminuiu, surgiu uma nova modalidade de trabalho: o modelo híbrido. Essa abordagem integra aspectos do trabalho presencial e remoto, apresentando-se como uma alternativa para mitigar os impactos negativos do trabalho remoto. Ressalta-se que essa modalidade só se tornou viável quando o trabalho presencial deixou de representar um risco à saúde das pessoas.

Nos últimos dois anos, grandes empresas do mercado anunciaram o retorno ao trabalho presencial. Em fevereiro de 2022, 40% das vagas no Brasil mencionavam a opção de trabalho remoto, mas esse percentual diminuiu para 25% um ano depois, conforme o LinkedIn Economic Graph (CNN BRASIL, 2023). A principal justificativa desse retorno ao presencial, segundo as empresas praticantes, é a queda da produtividade.

7 METODOLOGIA

A pesquisa científica é a realização de um estudo planejado, sendo o método de abordagem do problema o que caracteriza o aspecto científico da investigação (Soares, 2011). Segundo o autor, a finalidade de uma pesquisa é descobrir respostas para questões mediante a aplicação de um método científico, isto é, a pesquisa sempre parte de um problema, de uma interrogação, de uma situação para a qual o repertório de conhecimento disponível não gera resposta adequada.

Com base nisso, aqui serão abordados todos os aspectos metodológicos da pesquisa realizada, descrevendo-se os procedimentos necessários e úteis para identificar como o *endomarketing* tem atuado para a satisfação de trabalhadores no modelo híbrido em uma *fintech*.

7.1 Caracterização da pesquisa

Esse estudo tem por finalidade realizar uma pesquisa de natureza básica, uma vez que gera conhecimento, focando na melhoria de teorias científicas já existentes. Para Jung (2003), esse modelo de pesquisa consiste na aquisição do conhecimento sobre a natureza sem finalidades práticas ou imediatas, sendo utilizado para observação, experimentação ou hipótese; tese ou testagem; avaliação; reprodução; e predição.

Para atingir os objetivos propostos, foi adotada uma abordagem quantitativa. Essa abordagem utiliza medidas padronizadas e sistemáticas, coletando respostas pré-determinadas que facilitam a comparação e a análise estatística dos dados quantitativos (Nascimento, 2016).

Foi aplicada a estratégia de pesquisa do tipo estudo de caso, na qual possibilita investigar um fenômeno contemporâneo inserido em circunstância de vida real (Woodside; Wilson, 2003). Desse modo, os fatos foram observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interferisse com tal intensidade neles, classificando-se também como uma pesquisa descritiva (Andrade, 2017).

O estudo de caso foi conduzido em uma *fintech*, uma empresa que atua nos setores financeiro e tecnológico, e tem sua sede matriz situada na cidade de Fortaleza, Ceará. No momento, a empresa expandiu sua presença para todo o Brasil adotando um modelo híbrido de trabalho, sua caracterização é feita adiante.

Para a coleta dos dados, foi realizada uma análise documental, que de acordo com Gil (1991), é uma fonte rica, com baixos custos e não necessita de contato com os sujeitos da pesquisa. Há dois tipos de pesquisa documental: a de primeira mão, que envolve a análise de materiais sem tratamento analítico prévio, e a de segunda mão, que abrange documentos que já foram analisados de alguma forma (Gil, 1991). Na pesquisa em questão, a fonte de dados não foi analisada com interpretação analítica, mas já passou por análises em sua categorização dos dados.

A fonte documental escolhida para a análise foi a pesquisa do *Great Place to Work* Brasil (GPTW), realizada em 2022 na *fintech* em estudo. Essa pesquisa busca avaliar anualmente as melhores empresas para trabalhar. Sua avaliação é realizada por meio de um formulário que identifica o nível de satisfação, as opiniões e

impressões de cada funcionário em seu ambiente de trabalho. Sua caracterização também é feita a seguir.

A pesquisa GPTW de 2022 foi fornecida pelo setor de Gente e Gestão da empresa, por meio de uma autorização formal. Os documentos avaliados incluem: 1. A base de respostas da pesquisa; 2. Um relatório geral com comparativos da pesquisa. Esses dados foram gerados diretamente pela organização GPTW, a qual também oferece consultoria e suporte para o diagnóstico do clima organizacional após a realização da pesquisa.

Ademais, foi feita uma relação entre os resultados da pesquisa GPTW e os 4 C's do composto de *endomarketing*. Dado que, ambos tratam de fatores como clima organizacional, cultura, liderança, ambiente de trabalho, motivação, retenção e principalmente, satisfação dos colaboradores.

A análise dos dados quantitativos foi realizada por meio de gráficos explicativos e comparativos. A avaliação permitiu estabelecer referências entre as respostas obtidas e os objetivos propostos pelo trabalho, além de identificar padrões, tendências e *insights* relevantes, auxiliando na conclusão e discussão dos resultados alcançados.

7.2 Coleta de dados - pesquisa GPTW

Presente no mercado desde a década de 80, a *Great Place to Work* ou Melhores Empresas para Trabalhar atua como uma consultoria global que apoia organizações a obterem melhores resultados por meio de uma cultura de confiança, alto desempenho e inovação. Eles oferecem consultoria para empresas que querem as pessoas no centro de suas estratégias de negócios.

Além disso, certificam e reconhecem os melhores ambientes de trabalho em 97 países ao redor do mundo. Em 2023, a organização já impactou 6.019 empresas, 2.028.849 funcionários e avaliou 117.105 práticas organizacionais.

O reconhecimento concedido pela marca segue um processo em duas etapas: inicialmente, a entrega do selo GPTW para as empresas que atingiram a amostra mínima de respondentes e alcançaram pelo menos 70 pontos no GPTW *Trust Index*; posteriormente, a classificação em um *ranking* das melhores empresas para trabalhar, distribuídas em várias categorias, incluindo regional, setorial, nacional, destaque,

nacional ou América Latina, e temático. A subdivisão do *ranking* contempla empresas de pequeno, médio e grande porte.

Para concorrer a um desses *rankings*, a empresa interessada precisa pagar uma taxa de participação ao GPTW. Em seguida, é negociado o melhor período para a aplicação da pesquisa, que dura 15 dias e deve ser comunicada para todos os colaboradores ativos da organização. Caso a empresa seja certificada, o selo terá validade de 12 meses.

O formulário da pesquisa é composto por 63 questões afirmativas, 7 questões objetivas adicionais, 27 questões demográficas e 2 questões abertas, cujo preenchimento demanda, em média, de 22 a 27 minutos. As 63 questões afirmativas são fechadas e possuem as seguintes opções de marcação:

- a) 1º - Nunca é verdade;
- b) 2º - Na maioria das vezes não é verdade;
- c) 3º - Às vezes é verdade, às vezes não;
- d) 4º - Na maioria das vezes é verdade;
- e) 5º - Sempre é verdade.

A cada questão afirmativa, o respondente avalia a Visão Empresa (o quanto concorda com a afirmação em relação a empresa como um todo) e a Visão Área (o quanto concorda com a afirmação avaliando somente a área em que trabalha), sendo assim, o número de respostas é duplicado. Dentre as 63 questões, 59 são classificadas nas cinco dimensões abaixo (ver anexo):

- a) **Credibilidade** - é avaliado a posição dos líderes diante dos liderados. As questões envolvem autonomia, comunicação, confiança, delegação de atividades e segurança nos líderes.
- b) **Respeito** - é avaliado como os colaboradores são tratados, se há qualidade de vida, interesse pelas pessoas acima dos negócios, saúde mental e segurança física. Ainda envolve questões sobre benefícios, treinamento, desenvolvimento e reconhecimento das lideranças.
- c) **Imparcialidade** - é avaliado se as pessoas são tratadas de forma igual, independente de idade, cor ou etnia, gênero e orientação sexual.

Também envolve afirmações sobre favoritismo, salários, promoções e conflitos.

- d) **Orgulho** - é avaliado se o colaborador gosta de pertencer à empresa, se deseja trabalhar por muitos anos nela, se vê propósito em seu trabalho e na missão do negócio, se sente que faz a diferença, se indicaria a empresa.
- e) **Comaradagem** - é avaliado se há parceria entre os indivíduos e equipes, se o ambiente é descontraído para trabalhar, se comemoram eventos especiais e se todos são sempre bem-vindos.

No momento da análise dos resultados, são feitos alguns comparativos:

- a) Comparação das médias das dimensões em relação ao ano anterior;
- b) Comparação das médias na Visão Área (VA) e na Visão Empresa (VE);
- c) Comparação das médias em relação a empresas de tecnologia;
- d) Comparação das médias em relação a empresas do ramo financeiro.

Além das afirmações descritas, foram adicionadas 4 questões com a mesma escala, mas sem pertencimento a uma dimensão:

- a) Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para trabalhar;
- b) Este é um lugar amistoso para trabalhar;
- c) Existe um sentimento de "família" ou de "equipe" por aqui;
- d) Sinto que estamos todos "no mesmo barco".

E ainda mais 7 questões objetivas adicionais, com outros formatos de escala personalizados de acordo com a pergunta:

- e) O principal motivo que me faz permanecer na empresa é;
- f) Indique a quantidade de reuniões que você teve com seu gestor imediato, durante os últimos 12 meses, para discutir seu desempenho ou receber feedback;
- g) Você tem metas de desempenho para esse ano?;
- h) Por quanto tempo você deseja continuar trabalhando nessa empresa?;
- i) Qual seu nível de confiança na alta liderança da sua organização?;

- j) No último ano, quantas oportunidades significativas você teve para desenvolver novas e melhores formas de trabalhar?;
- k) Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria essa empresa para um amigo trabalhar?

Já as questões demográficas, incluem idade, tempo de empresa, gênero, cor ou etnia, orientação sexual, escolaridade, cargo, modelo de trabalho (remoto ou presencial), entre outros. Por fim, para entender melhor as opiniões do público da pesquisa, foram feitas 2 questões abertas: "O que torna a sua organização um excelente lugar para trabalhar?" e "O que precisa ser melhorado na sua organização?".

7.3 Caracterização da empresa

A empresa em foco possui mais de 19 anos de experiência no desenvolvimento de soluções de pagamento para o público das classes emergentes e se consolidou como especialista na administração de cartões *Private Label co-branded*. Destacam-se entre seus principais feitos mais de 2,6 milhões de clientes impactados e um volume de vendas anual de 3 bilhões em lojas parceiras que utilizam o cartão da empresa.

Classificada como uma *fintech* de médio porte, a organização destaca-se por empregar inovações tecnológicas na oferta de soluções financeiras eficientes, acessíveis e modernas. Adicionalmente, há mais de uma década, ela está no *ranking* das Melhores Empresas Para Trabalhar (GPTW) nas categorias Ceará, Brasil e até mesmo América Latina.

Atualmente, o quadro de colaboradores da empresa conta com 481 pessoas, divididas entre 287 no modelo de trabalho presencial e 194 em regime remoto, distribuídas por todo o Brasil. Em 2023, a empresa iniciou o seu processo de venda para outra do mesmo setor, o que implicará em mudanças estruturais significativas em 2024.

Contudo, o estudo de caso foi realizado com base no cenário da empresa em maio de 2022, na qual contava com 687 colaboradores, sendo 197 no modelo de trabalho presencial e 490 em regime remoto. Nesse período, ocorreram algumas

tentativas de transição do modelo remoto para o híbrido, mas até hoje 40,3% da empresa segue no formato 100% remoto.

Sua cultura é baseada no trabalho em equipe, inovação, agilidade, apoio à diversidade, ambição por desafios e camaradagem. A empresa costuma celebrar as suas conquistas, reconhecer os colaboradores constantemente e aplicar programas de aprendizagem e desenvolvimento de carreira.

8 RESULTADOS E DISCUSSÕES

8.1 Caracterização dos respondentes

A pesquisa GPTW 2022 foi enviada para todos os colaboradores ativos da organização naquele período (687) e contou com aproximadamente 51% de participação (350 respondentes). Ao classificar por gêneros, o público ficou dividido entre 63,1% feminino, 34,4% masculino e 2,5% outros.

Dentre os respondentes, 27,4% tinham 25 anos ou menos, 44,8% tinham entre 26 anos e 34 anos, 22,1% tinham entre 35 anos e 44 anos, e 5,7% tinham acima de 44 anos. A respeito do tempo de empresa, 29,1% tinham até 1 ano, 34,2% tinham entre 1 e 2 anos, 22,2% tinham entre 3 e 5 anos, 11,4% tinham entre 6 e 10 anos, e apenas 3,1% tinham mais de 11 anos de casa.

Quando avaliado a escolaridade, 22,7% possuíam apenas o ensino médio completo ou menos, 52,7% possuíam ensino superior incompleto ou completo e 24,6% já tinham ingressado ou concluído uma pós-graduação. E considerando o tipo de cargo, 83,2% eram colaboradores liderados, 15,4% eram líderes e 1,4% faziam parte do grupo diretor.

Dos 350 respondentes, 83,4% trabalhavam no regime *home office* e apenas 16,6% trabalhavam de forma presencial. Na época da pesquisa, apenas os promotores e gerentes do comercial desempenhavam suas funções no modelo presencial, já que a área exigia o contato físico com os clientes.

Em resumo, a maioria das pessoas que responderam a pesquisa eram do gênero feminino, tinham entre 26 anos e 34 anos e atuavam na empresa entre 1 e 2 anos. Grande parte possuía ensino superior incompleto ou completo, não ocupavam cargos de liderança e trabalhavam em regime remoto.

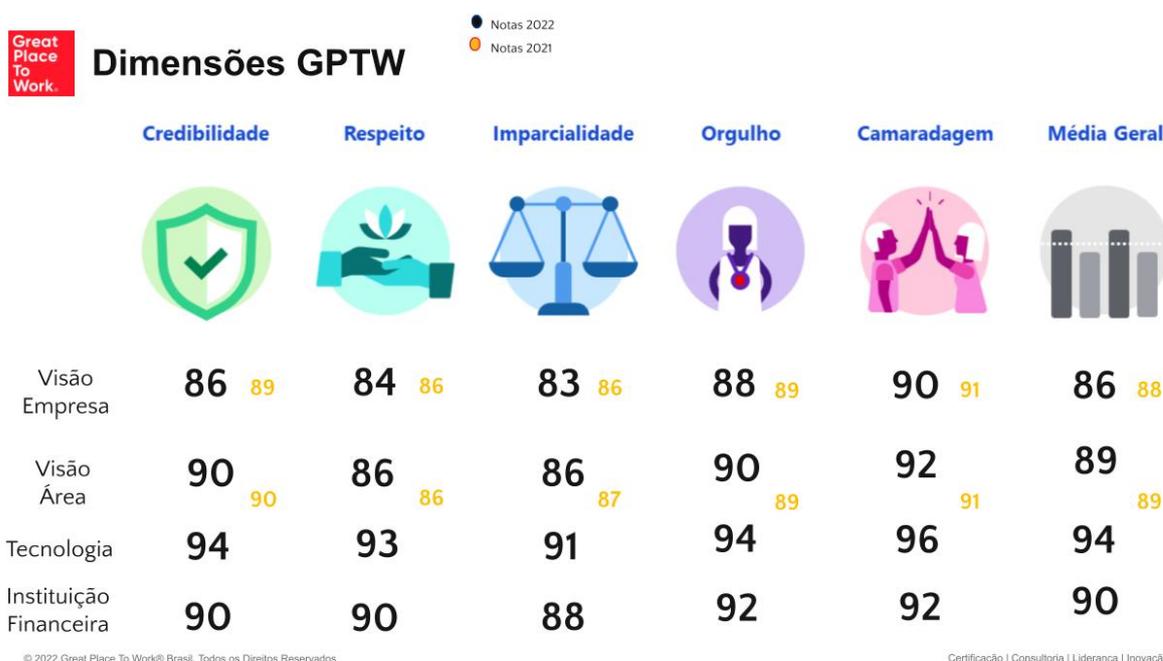
8.2 Análise descritiva quantitativa

A primeira análise da pesquisa é com base nas cinco categorias das afirmações: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. Ao comparar a média geral da Visão Área e da Visão Empresa (Figura 3), percebe-se que a Visão Área ganha destaque com 3 pontos a mais, já que a mesma possui médias superiores em todas as categorias.

Em ambas as visões, as categorias “camaradagem” e “orgulho” apresentam as melhores médias, assim como a “credibilidade” na VA. Por outro lado, as categorias “imparcialidade” e “respeito” apontam as piores médias nas duas visões, identificando onde há pontos de melhorias na *fintech*.

Ao fazer tais comparações, é possível notar que as pessoas dessa organização estão mais satisfeitas com a sua área (liderança direta, equipe de trabalho, rituais e práticas internas) do que com a empresa de modo geral (alta gestão, relação entre times, rituais institucionais etc.).

Figura 3 - Comparação das Dimensões GPTW



Fonte: Relatório GPTW 2022 da *fintech* estudada.

De forma mais aprofundada, a categoria “**credibilidade**” apresentou uma queda na VE (Gráfico 2) em comparação ao ano de 2021, o que é justificado,

principalmente, devido a falta de comunicação dos líderes sobre assuntos importantes e mudanças na empresa; a possibilidade de ocorrerem reduções no quadro de funcionários; e a falta de proximidade com os líderes. Vale destacar que na VE foi avaliada a gestão da empresa como um todo, incluindo as diretorias.

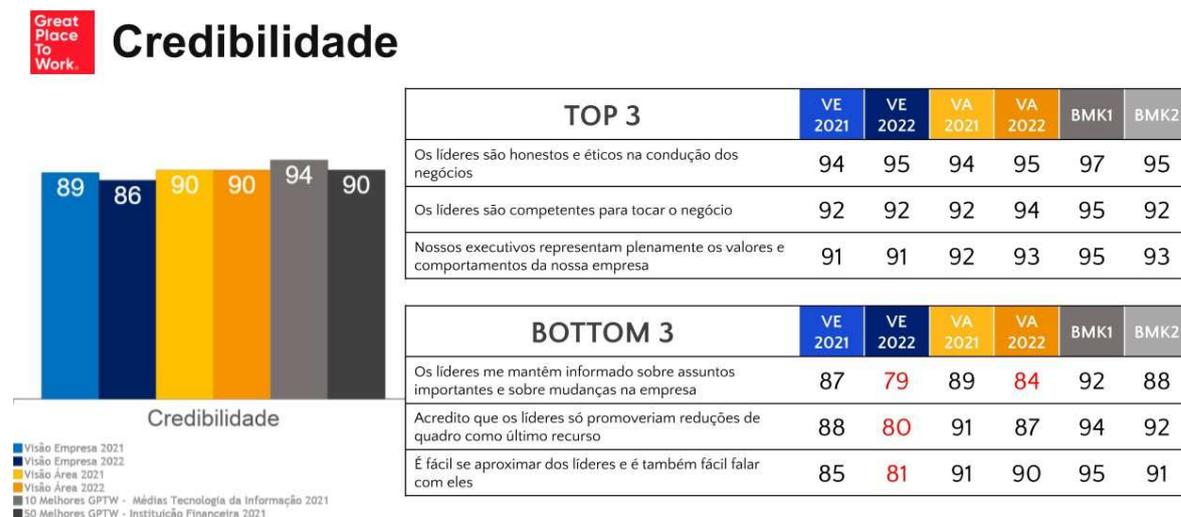
Em contrapartida, a VA manteve sua média em 2021 e 2022 (Gráfico 2), tendo destaque nas questões que relacionavam as lideranças com honestidade, ética, competência e alinhamento com os valores da organização. Em tese, os colaboradores da *fintech* estão mais satisfeitos com suas lideranças diretas do que com a gestão geral da empresa.

Essa categoria ficou em terceiro lugar no *ranking* das retrações, dado que, caiu 8 pontos na VE e 5 pontos na VA analisando a questão “Os líderes me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na empresa”, além de cair 8 pontos na VE e 4 pontos na VA na pergunta “Acredito que os líderes só promoveriam reduções de quadro como último recurso”.

Vale ressaltar que a empresa havia comunicado recentemente uma mudança em seus benefícios, a qual não foi bem aceita por grande parte dos funcionários. Isso pode justificar a queda na afirmativa “Os líderes me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na empresa”.

Esses pontos devem ser avaliados com cautela, pois os líderes são uma parte fundamental na jornada do colaborador como um todo, já que estão presentes no recrutamento e seleção, acompanhamento do onboarding, desenvolvimento do colaborador, promoção/reconhecimento, retenção e até mesmo em sua separação (Webber, 2019).

Gráfico 2 - Categoria Credibilidade



* A classificação das afirmativas refere-se aos melhores e piores GAP's entre VE atual e o Benchmark

© 2022 Great Place To Work® Brasil. Todos os Direitos Reservados

Certificação | Consultoria | Liderança | Inovação

Fonte: Relatório GPTW 2022 da *fintech* estudada.

O mesmo ocorre na categoria “**respeito**”, isto é, há uma queda na VE de 2021 para 2022 e uma permanência na média da VA (Gráfico 3). A principal queixa dos colaboradores nessa categoria é em relação à falta de treinamentos e outras formas de desenvolvimento de carreira, seguido de aspectos de saúde mental. Enquanto os principais fatores positivos abordam a segurança do local físico de trabalho, as instalações e a possibilidade de se ausentar.

Apesar da queda na VE, essa categoria foi a que expôs maiores evoluções nas questões, tendo aumentos de 3 e 2 pontos em diversas delas. O mesmo ocorreu na VA, a categoria ficou em primeiro lugar em crescimento e chegou a aumentar 4 pontos na questão “Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar”.

Dado que a grande maioria dos participantes (83,4%) desempenhava suas atividades de forma remota, essa constatação pode se referir à segurança associada ao trabalho em casa. Esse modelo não apenas minimiza os riscos de uma possível ressurgência da disseminação da Covid-19, como também diminui a exposição à violência e marginalização nas ruas.

Outra questão positiva e que pode estar associada ao *home office* é “Posso me ausentar do trabalho quando necessário”, uma vez que essa modalidade proporciona

maior flexibilidade de horários. Salienta-se ainda que desde o início da pandemia, a empresa adotou uma política que dispensa os funcionários administrativos do registro de ponto, o que contribui para um ambiente mais flexível e adaptável às necessidades individuais.

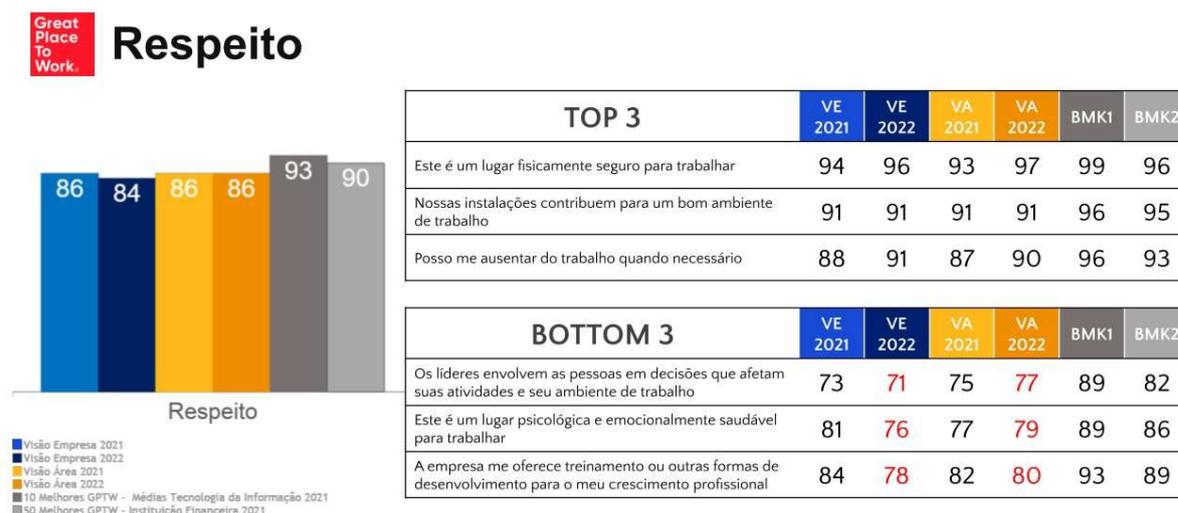
Além dessas vantagens, Neves (2019) ainda cita que o trabalho remoto pode gerar maior autonomia, oportunidade de trabalho e satisfação aos colaboradores, o que está sendo comprovado até então.

No entanto, as quedas na pesquisa também foram significativas, deixando o “respeito” em segundo lugar nas categorias com maiores retrações. A questão “Temos benefícios especiais e diferenciados aqui” caiu 10 pontos na VE e 8 pontos na VA, assim como outras questões caíram 6 e 5 pontos.

Conforme mencionado anteriormente, a alteração em alguns benefícios institucionais, comunicada pouco antes da realização da pesquisa, gerou insatisfação dentro da equipe em relação a esse assunto, causando um impacto negativo nessa categoria também. Vale lembrar que recompensas (equidade salarial, benefícios, oportunidades de crescimento profissional e reconhecimento) são fundamentais para garantir um bom clima organizacional (Chiavenato, 2003).

Por outro lado, a questão “Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar”, que atingiu uma pontuação de apenas 76 na média da VE, pode ser justificável devido a sobrecarga mental que o trabalho remoto ocasiona. Afinal, já foi visto que esse modelo pode ocasionar estresse, ansiedade, sobreposição do trabalho à vida pessoal, isolamento profissional, entre outros malefícios (OIT, 2017; G1, 2020).

Gráfico 3 - Categoria Respeito



* A classificação das afirmativas refere-se aos melhores e piores GAP's entre VE atual e o Benchmark

© 2022 Great Place To Work® Brasil. Todos os Direitos Reservados

Certificação | Consultoria | Liderança | Inovação

Fonte: Relatório GPTW 2022 da *fintech* estudada.

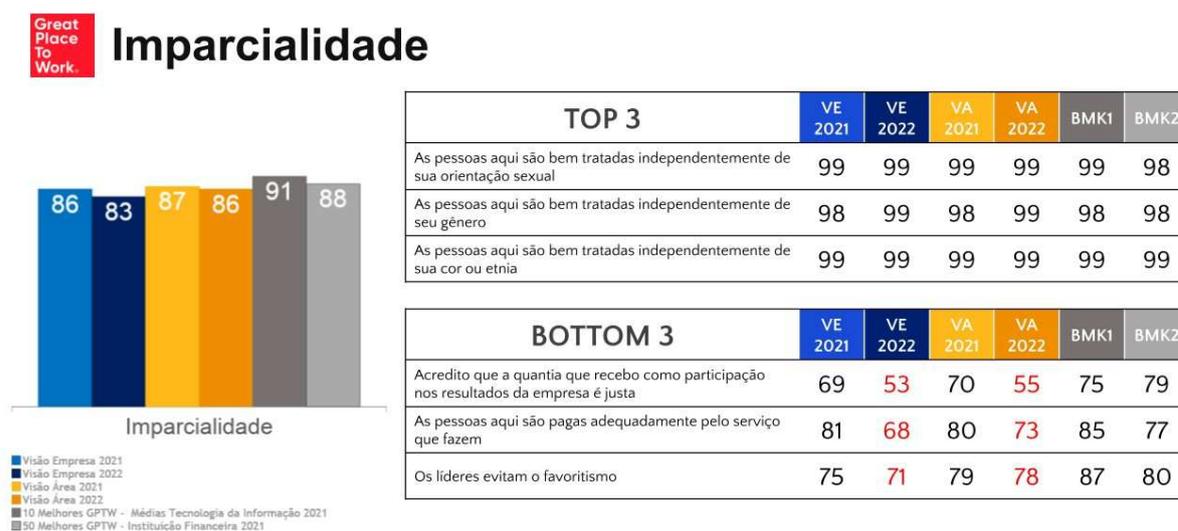
Já na categoria “**imparcialidade**”, há uma queda tanto na VE como na VA ao analisar os anos (Gráfico 4). Apesar das perguntas sobre diversidade terem notas altíssimas, como 98 e 99, a categoria sofreu uma queda por conta das questões abrangendo salário, participação nos lucros da empresa e existência de favoritismo por parte das lideranças.

Essa categoria ficou em primeiro lugar no *ranking* de retrações da pesquisa, tendo a questão “Acredito que a quantia que recebo como participação nos resultados da empresa é justa” chegando a cair de 16 pontos na VE e 14 pontos na VA. Além disso, essa pergunta teve a média geral mais baixa de todas, com 53 pontos na VE e 55 pontos na VA.

A insatisfação expressa nesta questão é justificável devido à ausência de um Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) na *fintech* analisada. Em outras palavras, a pontuação foi mais baixa porque não há essa vantagem para as áreas administrativas. O que mais se aproxima disso são as comissões recebidas pelas áreas operacionais, mas é importante observar que uma parcela menor desse público respondeu à pesquisa do GPTW.

Ademais, a pergunta “As pessoas aqui são pagas adequadamente pelo serviço que fazem” também chamou atenção ao cair 13 pontos na VE e ficar em segundo lugar como pior média (68 pontos). Logo, é visto que o fator salarial é de grande relevância para os participantes da pesquisa, o que já vinha sendo enfatizado por Lacombe (2005), Peloso e Yonemoto (2010) e Huczok e Leme (2012) como um dos pontos chaves para atrair e reter talentos.

Gráfico 4 - Categoria Imparcialidade



* A classificação das afirmativas refere-se aos melhores e piores GAP's entre VE atual e o Benchmark

© 2022 Great Place To Work® Brasil. Todos os Direitos Reservados

Certificação | Consultoria | Liderança | Inovação

Fonte: Relatório GPTW 2022 da *fintech* estudada.

Mesmo sendo destaque entre as melhores categorias, o “**orgulho**” sofreu uma queda de um ponto na média da VE em relação ao ano anterior. Em compensação, cresceu um ponto na VA em 2022 (Gráfico 5). Como aspectos benéficos, tem-se o orgulho das pessoas ao contar que trabalham nessa organização, a sensação de contribuir com a comunidade e o desejo de indicar a empresa para amigos e familiares.

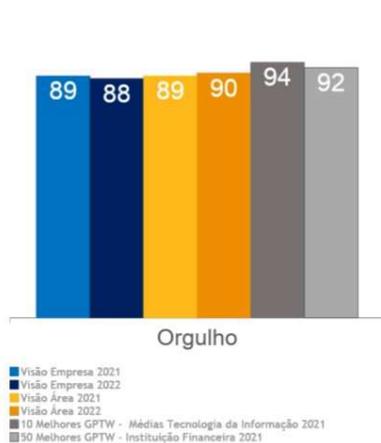
Essa categoria é especialmente relevante ao concentrar-se na retenção dos colaboradores. Conforme destacado por Beechler & Woodward (2009), a retenção tende a ocorrer quando há um forte sentimento de pertencimento e comprometimento com a organização.

Todavia, os colaboradores sinalizam como fatores não tão positivos o fato dos clientes nem sempre avaliarem bem os produtos e serviços da empresa, assim como a ausência do sentimento de causar a diferença e dar mais de si para um concluir um trabalho.

A questão com maiores diferenças foi “As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho”, na qual caiu 5 pontos na VE e cresceu 5 pontos na VA. Outra afirmação que sofreu impacto relevante foi “Nossos clientes classificam nossos serviços e/ou produtos como excelentes”, contando com quedas nas duas visões. As demais questões da categoria não apresentaram mudanças tão significativas.

Gráfico 5 - Categoria Orgulho

Orgulho



TOP 3	VE 2021	VE 2022	VA 2021	VA 2022	BMK1	BMK2
Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui	93	93	93	93	98	97
Eu me sinto bem com a forma pela qual contribuimos para a comunidade	92	92	92	93	94	94
Com certeza, eu recomendaria minha empresa para amigos e família como um excelente lugar para trabalhar	94	92	92	91	96	95

BOTTOM 3	VE 2021	VE 2022	VA 2021	VA 2022	BMK1	BMK2
Nossos clientes classificam nossos serviços e/ou produtos como excelentes	76	74	79	76	95	87
As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho	88	85	89	94	95	89
Sinto que eu faço a diferença aqui	88	86	89	89	92	91

* A classificação das afirmativas refere-se aos melhores e piores GAP's entre VE atual e o Benchmark

* BMK1 - 10 Melhores GPTW - Médias Tecnologia da Informação 2021 / BMK2 - 50 Melhores GPTW - Instituição Financeira 2021

Fonte: Relatório GPTW 2022 da *fintech* estudada.

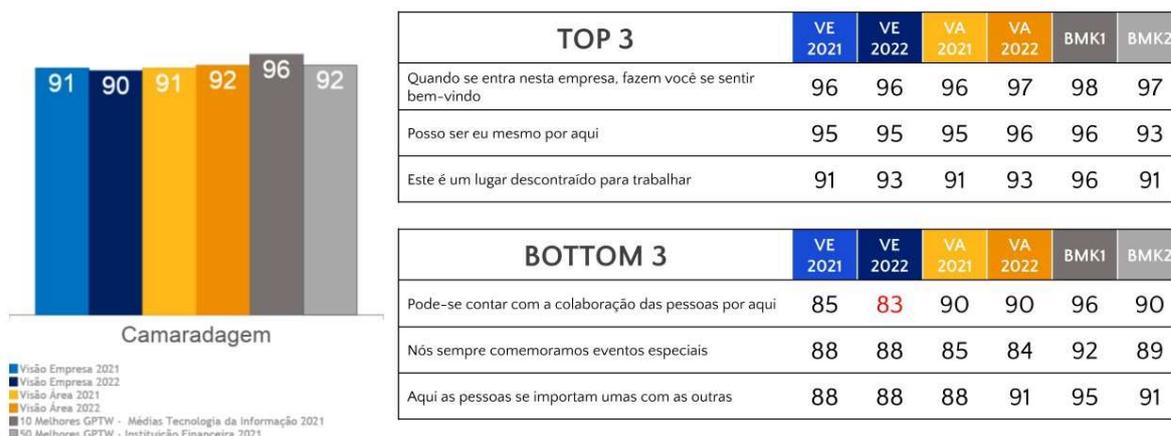
Por fim, a categoria “**camaradagem**” retratou resultados semelhantes a de orgulho, tendo uma queda na VE e um aumento da VA, ambos de 1 ponto (Gráfico 6). Aqui as pessoas valorizam principalmente o fato de conseguirem ser elas mesmas, de estar em um ambiente descontraído e de se sentirem bem-vindas desde o início. No entanto, a colaboração das pessoas, a comemoração de eventos e o cuidado mútuo entre as pessoas, ainda pode ser melhorado.

Esses aspectos insatisfatórios podem estar associados ao modelo de trabalho remoto, que dificulta a interação entre as pessoas e a realização de eventos presenciais, resultando na perda de vínculo com a empresa, isolamento social e profissional, além da falta de comunicação imediata (OIT, 2017; G1, 2020, Neves, 2019). Isso se torna um desafio significativo para as organizações, afetando a qualidade da comunicação e a construção de relações interpessoais.

Por mais, em quase todas as questões as médias não sofreram grandes variações, ocasionando um cenário bem parecido nos últimos dois anos. A pergunta com mais diferença entre as médias foi “Aqui as pessoas se importam umas com as outras”, aumentando 3 pontos na VA. Assim como a questão “Este é um lugar descontraído para trabalhar”, que teve um resultado positivo aumentando 2 pontos tanto na VE como na VA.

Gráfico 6 - Categoria Camaradagem

Camaradagem



* A classificação das afirmativas refere-se aos melhores e piores CAP's entre VE atual e o Benchmark

* BMK1 = 10 Melhores GPTW - Médias Tecnologia da Informação 2021 / BMK2 = 50 Melhores GPTW - Instituição Financeira 2021

Fonte: Relatório GPTW 2022 da *fintech* estudada.

Ao avaliar a VE e a VA, observa-se que, de maneira geral, a VA salienta resultados superiores. As maiores discrepâncias entre essas perspectivas ocorrem em três questões específicas: "É fácil se aproximar dos líderes e também é fácil falar com eles", pertencente à categoria de credibilidade; "As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem", da categoria de imparcialidade; e "As

peças aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho", na categoria de orgulho. Todas apresentam uma variação de 9 pontos, sendo a pontuação mais elevada atribuída à VA.

Nesse contexto, cabe ao RH e ao *endomarketing* da organização realizar ações voltadas para a melhoria da VE, ou seja, aprimorar a reputação da marca institucional como um todo, não se limitando apenas a cultivar um ambiente positivo dentro das áreas. Essas ações devem ser direcionadas especialmente às questões com médias mais inferiores.

Sob outra perspectiva, foi feita uma análise para comparar os resultados da pesquisa GPTW realizada nesta *fintech* com dois grupos específicos (Tabela 6):

- a) BMK1: 10 Melhores GPTW - Médias Tecnologia da Informação 2021
- b) BMK2: 50 Melhores GPTW - Instituição Financeira 2021

Os resultados revelaram diversas disparidades, sendo a primeira delas que a empresa em análise supera a média de mercado apenas em uma questão: "As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de seu gênero", alcançando um ponto a mais. A *fintech* analisada sempre valorizou profundamente o apoio à diversidade, mantendo um quadro de colaboradores bastante plural, inclusive em níveis hierárquicos mais elevados.

Ao mesmo tempo, diversas declarações destacam oportunidades de aprimoramento em comparação com o *benchmark* realizado, conforme descrito na Tabela 6. Essas questões emergentes podem servir como alicerces na elaboração de um plano de ação estratégico para o setor de *endomarketing*, visando a melhoria do clima e do ambiente organizacional.

Tabela 6 - Comparações com *benchmark*

Indicador de competitividade GPTW

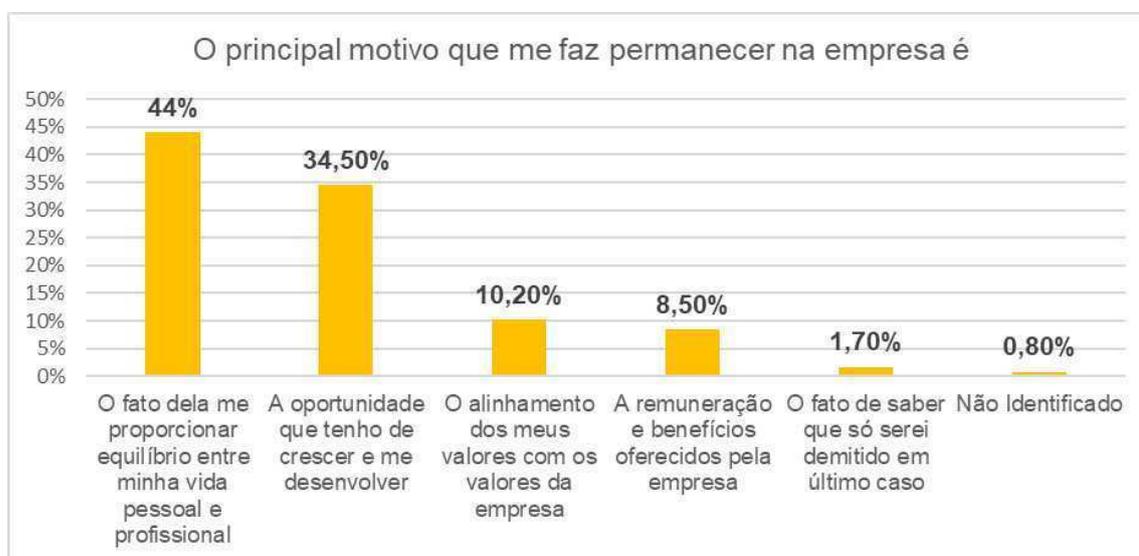
Afirmativas com as maiores oportunidades de melhoria em relação ao Benchmark	VE	VA	BMK1	≠	BMK2	≠
Imparcialidade - Acredito que a quantia que recebo como participação nos resultados da empresa é justa	53	55	75	-22	79	-26
Orgulho - Nossos clientes classificam nossos serviços e/ou produtos como excelentes	74	76	95	-21	87	-13
Respeito - Os líderes envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho	71	77	89	-18	82	-11
Imparcialidade - As pessoas aqui são pagas adequadamente pelo serviço que fazem	68	73	85	-17	77	-9
Imparcialidade - Os líderes evitam o favoritismo	71	78	87	-16	80	-9
Imparcialidade - Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial	76	82	91	-15	82	-6
Respeito - A empresa me oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional	78	80	93	-15	89	-11
Credibilidade - É fácil se aproximar dos líderes e é também fácil falar com eles	81	90	95	-14	91	-10
Credibilidade - Acredito que os líderes só promoveriam reduções de quadro como último recurso	80	87	94	-14	92	-12
Adicionais - Sinto que estamos todos "no mesmo barco"	80	86	93	-13	88	-8

* BMK1 = 10 Melhores GPTW - Médias Tecnologia da Informação 2021 / BMK2 = 50 Melhores GPTW - Instituição Financeira 2021

Fonte: Relatório GPTW 2022 da *fintech* estudada.

Além disso, a pesquisa GPTW explorada ainda contou com mais 11 questões fechadas, as quais trouxeram *insights* valiosos para a empresa em pauta. Quatro dessas perguntas possuem uma relação mais direta com o *endomarketing*, descritas a seguir.

Gráfico 7 - Pergunta do GPTW 1



Fonte: Adaptado do Relatório GPTW 2022 da *fintech* estudada.

Ao destacarem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional como o principal motivador para permanecer na empresa, os colaboradores podem estar relacionando

essa preferência à flexibilidade oferecida pelo trabalho remoto. Esse modelo possibilita essa harmonia, contribuindo para aprimorar a qualidade de vida dos funcionários, já destacado por Leonardo (2021). Essa observação é particularmente pertinente, dado que a maioria significativa dos respondentes (83,4%) atua em home office.

Posteriormente, a reduzida percentagem de escolha da opção "A remuneração e benefícios oferecidos pela empresa" pode ser interpretada como uma manifestação das insatisfações relacionadas às mudanças nos benefícios e à ausência de PLR, conforme mencionado anteriormente.

Gráfico 8 - Pergunta do GPTW 2



Fonte: Adaptado do Relatório GPTW 2022 da *fintech* estudada.

Embora tenham manifestado algumas insatisfações em relação à *fintech*, mais de 50% de seus colaboradores expressam a intenção de permanecer na organização por mais de 5 anos. Ao examinar essa questão de maneira mais detalhada, percebe-se que há uma correlação positiva entre o interesse em permanecer na empresa e a média geral de satisfação na pesquisa GPTW.

Além disso, aqueles que optaram por responder "Não sei" ou "Prefiro não responder" também demonstraram um nível de satisfação superior em comparação com aqueles que indicaram a intenção de permanecer menos de 1 ano.

Gráfico 9 - Pergunta do GPTW 3

Fonte: Adaptado do Relatório GPTW 2022 da *fintech* estudada.

Também é observado que a maioria dos participantes indicaria a empresa a terceiros, evidenciando sua satisfação com o ambiente de trabalho e reforçando a posição da organização como uma das melhores empresas para trabalhar. O eNPS geral da pesquisa atingiu 73, classificado dentro da categoria de qualidade pelo GPTW.

Gráfico 10 - Pergunta do GPTW 4

Fonte: Adaptado do Relatório GPTW 2022 da *fintech* estudada.

Para concluir, é relevante destacar que, apesar de ter havido uma queda na satisfação da equipe em comparação ao ano anterior, os colaboradores desta *fintech* ainda a consideram um excelente local de trabalho, atribuindo uma avaliação média de 90 pontos nessa pergunta.

Como evidência desse sentimento, no ano da pesquisa, a empresa em análise recebeu o selo GPTW e obteve uma posição no *ranking* das Melhores Empresas para Trabalhar no Ceará, na categoria de médias.

8.3 GPTW e o composto de *endomarketing*

Há diversas semelhanças entre as questões abordadas na pesquisa GPTW e as características dos 4 C's do *endomarketing*, conforme delineado por Inkotte (2000). Ambos os enfoques compartilham a preocupação central com a satisfação e o bem-estar do colaborador no ambiente de trabalho, visando fomentar uma maior motivação e produtividade no exercício de suas atividades.

O primeiro C do composto refere-se a **Companhia**, e aborda todos os aspectos que contornam a motivação e satisfação com o ambiente de trabalho. No GPTW, essa categoria pode ser vista dentro de quase todas as dimensões:

- a) “Respeito”, ao avaliar a qualidade de vida no trabalho, a priorização da saúde mental e segurança e as oportunidades de crescimento.
- b) “Imparcialidade”, ao avaliar principalmente as questões de diversidade.
- c) “Orgulho”, ao avaliar o sentimento de pertencimento do colaborador à companhia.
- d) “Camaradagem”, ao avaliar a interação entre as pessoas e as celebrações.

O segundo C, **Custo**, pode ser equiparado à categoria de “Imparcialidade” no GPTW, já que engloba tópicos relacionados a salários e promoções. Quanto ao terceiro C, **Coordenação**, é facilmente correlacionado com a categoria de “Credibilidade”, uma vez que ambos abordam aspectos relacionados à satisfação com as lideranças.

Finalmente, o quarto C, **Comunicação**, manifesta-se na pesquisa nas categorias de “Orgulho e Camaradagem”, por meio de questões que envolvem a

disseminação do propósito e da missão do negócio, além do ambiente descontraído no âmbito corporativo.

De fato, a pesquisa GPTW oferece uma ferramenta valiosa para avaliar de forma prática o desenvolvimento do composto de *endomarketing*. Mais significativamente, proporciona a capacidade de verificar se os colaboradores estão efetivamente percebendo e experimentando essas práticas no seu cotidiano de trabalho.

Dessa forma, foi possível identificar como as práticas de *endomarketing* têm atuado na satisfação dos colaboradores dessa *fintech*, além de descobrir quais são os aspectos mais relevantes para eles na construção da marca empregadora da empresa.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo almejou, por meio da análise da pesquisa GPTW 2022, identificar como o *endomarketing* tem atuado para a satisfação de trabalhadores no modelo híbrido em uma *fintech* cearense. Com base nos resultados obtidos durante a condução da pesquisa, é possível afirmar que o objetivo proposto foi atingido.

De maneira mais específica, a análise delineou, através da referência a diversos autores, a relevância do *endomarketing* nas organizações e detalhou a execução de suas estratégias no contexto corporativo. Para mais, constatou-se que, de modo geral, os colaboradores da empresa estudada demonstraram satisfação com seu ambiente de trabalho, e que a pesquisa GPTW proporciona uma abordagem mais atualizada e abrangente sobre a percepção dos funcionários em relação aos 4 C's do composto de *endomarketing*.

Um dos principais resultados mostrou que a maioria dos colaboradores enxerga a empresa como um excelente local para trabalhar (média 90) e que deseja permanecer nela por mais de 5 anos (51,1% dos respondentes). A obtenção do reconhecimento GPTW em 2022 também prova que a organização valoriza as práticas de *endomarketing* e que está no caminho certo para motivar, satisfazer e reter ainda mais o seu time.

Ao estabelecer uma relação entre os 4 C's do composto de *endomarketing*, conforme descrito por Inkotte (2000), e as cinco categorias da pesquisa GPTW, torna-se evidente que os elementos "Companhia" e "Comunicação" desempenham um papel mais destacado na *fintech*. Isso é corroborado pelo fato de que as categorias "Camaradagem" e "Orgulho" obtiveram as pontuações mais elevadas na pesquisa GPTW na Visão Empresa, atingindo médias de 90 e 88, respectivamente.

Sob outro ponto de vista, o elemento "Custo" apresenta o menor índice de satisfação por meio da categoria "Imparcialidade" no GPTW, com 83 pontos na média. Essa categoria aborda, principalmente, questões que implicam nos investimentos que a organização faz para os funcionários, como salários e promoções justas.

Os resultados apresentados neste estudo contribuem tanto para o âmbito teórico quanto prático. No contexto das contribuições teóricas, este trabalho enriquece o meio acadêmico ao oferecer uma análise aprofundada dos fatores que influenciam a satisfação dos funcionários. Sua relevância se estende a diversos cursos, incluindo psicologia, recursos humanos, administração, secretariado executivo, entre outras.

A interpretação desses resultados pode oferecer *insights* valiosos sobre as prioridades e valorizações comuns entre os trabalhadores nas organizações. Além disso, destaca como as estratégias de *endomarketing* podem desempenhar um papel crucial na melhoria da satisfação e do bem-estar dos colaboradores no ambiente corporativo. Essa compreensão aprofundada tem o potencial de orientar futuras pesquisas e práticas no campo, contribuindo para o desenvolvimento contínuo das estratégias organizacionais.

No âmbito das contribuições práticas, esta análise se revela crucial para a formulação de planos de ação voltados à melhoria do ambiente organizacional na *fintech* em questão. Ao examinar os resultados da pesquisa GPTW e confrontá-los com os elementos do composto de *endomarketing*, torna-se viável identificar áreas específicas que demandam aprimoramentos. Nesse cenário, cabe à área de Recursos Humanos conduzir uma análise mais aprofundada.

Acerca das limitações presentes neste estudo, ressalta-se a reduzida representatividade dos respondentes do GPTW que estavam envolvidos no modelo de trabalho presencial, totalizando apenas 16,6%. Essa proporção limitada

impossibilita uma comparação equitativa da satisfação dos colaboradores entre os dois modelos de trabalho.

Diante dessas considerações, propõe-se a realização de futuras investigações que comparem a satisfação de trabalhadores remotos com aqueles do modelo presencial e híbrido. Também seria pertinente avaliar de maneira mais abrangente a satisfação dos trabalhadores em outros tipos de empresas que adotaram o modelo híbrido (varejo, indústria), uma vez que, inúmeras organizações operam sob essa modalidade.

Esses estudos adicionais poderiam proporcionar boas percepções sobre as dinâmicas de satisfação no contexto do trabalho remoto, presencial e híbrido, contribuindo para uma compreensão mais completa das preferências e desafios enfrentados pelos colaboradores em diferentes ambientes de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ABREU, R.; ALMEIDA, I. C. **O papel estratégico do endomarketing no processo de melhoria do relacionamento da Unimed Inconfidentes com seus clientes.** In: X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2013, Resende/RJ. Anais...Resende/RJ, XSEGET, 2013. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/17718302.pdf>>. Acesso em: 20 de junho de 2023.
- ALLEN, D. G. (2008). **Retaining Talent: A guide to analyzing and managing employee turnover.** Alexandria, VA: SHRM Foundation.
- ALVES, F. L. P., Rocha, R. A. D., & Oliveira, L. C. (2002). **Endomarketing como ferramenta de estratégia empresarial.** XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 1-8.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- ANDRADE, R. M. **Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Farben S/A indústria química.** Monografia, 52 f (Pós-graduação em gestão empresarial) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2012.
- ANDRADE, Renato Brenol. **Manual de eventos.** Caxias do Sul, RS: Educus, 2005.
- ANJANI, D. A., SAPTA, I. K. S., & SUJANA, I. W. (2018). **The role of organizational commitment in mediating the relationship between job satisfaction and turnover intention.** Scientific Research Journal, VI (II), 2201-2796.
- ARMSTRONG, M. & TAYLOR, S. (2014). **Armstrong's handbook of human resource management practice** (13a ed). Londres: Kogan Page.
- BACKHAUS, K., & TIKOO, S. (2004). **Conceptualizing and researching employer branding.** Career Development International, 501-517.
- BANCALEIRO, J. (2007). Capital humano: **Como medir o activo mais importante da sua empresa.** Lisboa: RH Editora.
- BARUCH, Y. (2004). **Trans forming careers: from linear to multidirectional career paths.** Career Development International, 58-73.
- BASSANI, Bruna. **Os funcionários permanecem na empresa: uma análise do perfil, das variáveis de retenção de talentos e das perspectivas.** Universidade de Passo Fundo, Casca, RS, 2014.
- BATURA, N., SKORDIS-WORRALL, J., THAPA, R., BASNYAT, R., & MORRISON, J. (2016). **Is the Job Satisfaction Survey a good tool to measure job satisfaction amongst health workers in Nepal?** Results of a validation analysis. BMC Health Serv Res, 16, 308. doi:10.1186/s12913-016-1558-4

BEECHLER, S., & WOODWARD, I. C. (2009). **The global "war for talent"**. Journal of International Management 15, pp. 273-285.

BIRCK, K.; GOMES, L.S. **Endomarketing: como diferencial competitivo**. In: Contribuciones a La Economia, 2013. Disponível em: <https://eumed.net/ce/2013/endomarketing.html>. Acesso em: 22 de outubro de 2023.

BORTOLOZO, A. SANTANA, D. D. **Qualidade de vida no trabalho: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho**. 1o Simpósio Nacional de Iniciação Científica, 2011. Disponível em: http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2012/1/420_685_publipg.pdf.. Acesso em: 20 de junho de 2023.

BRASIL. **Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011**. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Brasília, DF: Presidência da República, 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm. Acesso em: 22 de outubro de 2023.

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

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. 3. ed. São Paulo: Integrare Editora e Livraria LTDA, 2010.

CAMARA, P. B., GUERRA, P. B.; RODRIGUES, J. V. **Novo humanator**. Lisboa: Dom Quixote, 2007.

CAMPELLO, M.L.C.; OLIVEIRA, J.S.G. **Clima organizacional no desempenho das empresas**. Bauru, 2008. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br>. Acesso em: 20 de junho de 2023.

CARDOSO, A. A. (2016). **Atração, Seleção e Integração de Talentos**. Lisboa: Lidel.

CARVALHO, Ieda Ma. Vecchioni; PASSOS, A. Eugênio V. Mariani; SARAIVA, S. Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

CASTRO, Giorgia Plata Ramos Hannickel de et al. **Estratégias de Employer Branding com enfoque na retenção de colaboradores: estudo aplicado em uma empresa de tecnologia de Florianópolis**. 2021.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a sociedade**. Rio Janeiro: Qualitymark, 1994.

- CHÉR, Rogério. **Engajamento: melhores práticas de liderança, cultura organizacional e felicidade no trabalho**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. 3.ed. São Paulo: Makron Book, 2004. 53 p.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7.ed. rev. e atual.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634 p.
- CHIAVENATO, I. (2009). **Gestão de Pessoas** - O novo papel dos recursos humanos nas organizações (3a ed). Rio de Janeiro: Campus
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**; e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro 3ªed., 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações – 3. ed. 6. reimpressão – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHITSAZ-ISFAHANI, A., & BOUSTANI, H. R. (Setembro de 2014). **Effects of Talent Management on Employees Retention**: The Mediate Effect of Organizational Trust. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol.3, No.5, pp. 114-128.
- CLAVERY, Suzie. **Isso é Employer Branding?!**: um livro para (des)construir tudo aquilo que você (acha que) sabe (ou não) sobre o tema. São Paulo: Leader, 2020.
- CNN BRASIL (Brasil). **Velho normal? Por que empresas estão voltando ao modelo presencial de trabalho**. São Paulo: lasmin Paiva, 25 set. 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/velho-normal-por-que-empresas-estao-voltando-ao-modelo-presencial-de-trabalho/>. Acesso em: 6 dez. 2023.
- COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente**: a empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublinense, 2014.
- COUTINHO, Rhanica Evelise Toledo. **Endomarketing como ferramenta para melhoria do clima organizacional**. 2014. In: X CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 8 a 9 de agosto de 2014. Disponível em: <https://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0177_0.pdf>. Acesso em: 15 de junho de 2023.
- CRONBACH, L. J. (1951). **Coefficient alpha and the internal structure of test**. Psychometrika.
- DA SILVA, L. C. F; de Andrade, L. C; dos Santos, L. L; Diniz, M, S, K. (2020). **A influência do endomarketing no clima organizacional em uma empresa na cidade de pires do Rio-GO**. Anais dos Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu Uni Evangélica. 4(2), 83-107.

ECKERT, Alex; MECCA, M. S.; DENICOL, M. S. G. M.; GIACOMET, M. O. **As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcho de Caxias do Sul.** In: XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2011.

FARIA, Thayza Silva. **A importância do endomarketing como ferramenta estratégica:** um estudo de caso em uma empresa avícola. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Departamento de Engenharia de Produção, 2017, 77p. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/8376/1/PG_DAENP_2017_2_30.pdf>. Acesso em: 20 de junho de 2023.

FERNANDES, I; MICHEL, M. **Endomarketing e Eventos:** a influência dos eventos corporativos para o público interno. In: XVI CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, Joinville, 2015. Anais[...]. Joinville: Intercom, 2015. online. Disponível em: <<https://portalintercom.org.br/anais/sul2015/resumos/R45-0891-1.pdf>>. Acesso em: 20 de junho de 2023.

FERREIRA FILHO, E.P.; PEREIRA, F.A.; PASSOS, G. S. **A influência do endomarketing e da comunicação interna na cultura organizacional.** In: X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2013, Resende/RJ. Anais.... Resende/RJ, XSEGET, 2013. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/43318476.pdf>>. Acesso em: 15 de junho de 2023.

FIELD, A. (2009). **Discovering Statistics with SPSS.** 3rd ed. London: Sage Publications.

Fundação Instituto de Administração - FIA, 2021. **Como trabalhar home office?** Como funciona, vantagens e dicas. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/home-office/>>. Acesso em: 12 de junho de 2023.

G1 Economia (2020). **Home office deixa profissionais mais ansiosos e estressados, revela pesquisa do LinkedIn.** Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2020/05/27/home-office-deixa-profissionais-mais-ansiosos-e-estressados-revela-pesquisa-do-linkedin.ghtml>>. Acesso em: 29 de maio de 2023.

GASPAR, A., Bellini, C., DONAIRE, D., SANTOS, S., & MELLO, A. (2011). **Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas:** um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. Revista Ciências Administrativas, 17(3).

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa** - São Paulo, SP: Editora Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 7. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, D. (2018). **O endomarketing como elemento motivador**: Estudo de caso do Banrisul. Revista Eletrônica Científica Da UERGS, 4(4), 595-605.

GIULIANI, Antônio Carlos. **Marketing em ambiente globalizado**. São Paulo, SP: Cibra, 2003.

GONZALEZ, I.V.D.P. et.al. **A percepção e as contribuições da endomarketing para a melhoria do atendimento na prestação dos serviços bancários** - um estudo de caso. In: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011, Resende/RJ. Anais....Resende/RJ, XSEGET, 2011. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/43318476.pdf>>. Acesso em: 15 de junho de 2023.

GRANATO, L. (2020, abril, 24). **Estamos criando o novo normal do trabalho, diz CEO da Accenture no Brasil**. [Exame]. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/estamos-criando-o-novo-normal-do-trabalho-diz-ceo-da-accenture-no-brasil/>>. Acesso em: 29 de maio de 2023.

HUCZOK, Romeu; LEME, Rogerio. **Remuneração**: cargos e salário¹s ou competências? Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing**: elementos para a construção de um marco teórico. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. (2020). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios**. Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/trabalho.php>. Acesso em: 22 de outubro de 2023.

JOO, B. K., & MCLEAN, G. N. (2006). **Best Employer Studies**: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study. Human Resource Development Review, 228-257.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia Científica**: Ênfase em Pesquisa Tecnológica. 2003. Disponível em: <http://www.jung.pro.br>. Acesso em: 06 de dezembro de 2023.

KARIA, N., & ASAARI, M. H. A. H. (2016). **Innovation capability**: the impact of teleworking on sustainable competitive advantage. International Journal of Technology, Policy and Management, 16(2). doi:10.1504/ijtpm.2016.076318.

KHOSHNEVIS, M., & GHOLIPOUR, A. (Outubro de 2017). **Exploring the Relationship between Employer Brand and Employees' Retention**. International Journal of Scientific & Engineering Research, Vol. 8, Iss.10, pp. 141-151.

KOTLER, P. & FOX, K.F.A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. Editora Atlas, 1994.

LACOMBE, F. (2005). **Recursos humanos** - princípios e tendências. São Paulo: Saraiva.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2011.

LARSON, B., VROMAN, S., MAKARIUS, E. (2020). **A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers**. Harvard Business Review. Disponível em: <<https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>>. Acesso em: 29 de maio de 2023.

LEE, Sophia. **What Is Employee Experience?** Disponível em: <<https://www.cultureamp.com/blog/what-is-employee-experience>>. Acesso em: 20 de junho de 2023.

LEONARDO, L. F. (2021). **Home office ou home off?** Representação social do trabalho remoto durante a pandemia de COVID-19 na perspectiva de profissionais de RH (Tese de Doutorado). Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/30192>>. Acesso em: 29 de maio de 2023.

LEWIS, R. A. **The influence of information technology on telework**: the experiences of teleworkers and their non-teleworking colleagues in a French Public Administration. Journal of Information and Education Technology, v. 3, n. 1, p. 32-35, fev. 2013.

LIKERT, R. (1932). **A technique for the measurement of attitudes**. Archives of psychology.

LOVE, L. F., & Singh, P. (2011). **Workplace Branding**: Leveraging Human Resources.

LUNA, R. A. (2014). **Home office**: um novo modelo de negócio e uma alternativa para os centros urbanos. [Dissertação de Mestrado]. Revista Pensar Gestão e Administração, 3(1).

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
Management Practices for Competitive Advantage Through “Best Employer” Surveys. Journal of Business Psychology, 175-181.

MAXIMIANO, A. C. **A. Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MENDONÇA, M. (2002) **Retenção de talentos por meio de reconhecimentos e recompensas**. Fundação Getúlio Vargas (FGV), Departamento de Administração: Tese de Mestrado em Gestão Empresarial.

MIRANDA, C. **O desafio em manter funcionários motivados**: os fatores motivacionais para o trabalho. Monografia, 83f (MBA em gestão de recursos humanos) – Escola Superior Aberta do Brasil - ESAB, Vila Velha – ES, 2009.

NASCIMENTO, Francisco Paulo do; SOUSA, Flávio Luís Leite. **Metodologia da Pesquisa Científica**: teoria e prática–como elaborar TCC. Brasília: Thesaurus, 2016.

NAKATA, Lina. **Employer Branding**: você está cuidando da sua marca empregadora?. [S.l.], 21 nov. 2018. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/employer-branding/>>. Acesso em: 22 de outubro de 2023.

NEVES, Caroline de Melo Campos. **Relação entre teletrabalho e satisfação dos colaboradores**: um estudo de caso com engenheiros de software. 2019.

NOVAES, F. **Endomarketing**. A gestão de pessoas como ferramenta para o crescimento organizacional. Rio de Janeiro, RJ: 2015.

OLIVEIRA, Lucia B. ROCHA, Juliana Costa. **Engajamento no trabalho**: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. São Paulo: Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 2017.

Organização Internacional do Trabalho [OIT]. (2017). **Working anytime, anywhere**: The effects on the world of work. Disponível em: <https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_544138/lang--en/index.htm>. Acesso em: 29 de maio de 2023.

OMS declara emergência de saúde pública de importância internacional por surto de novo coronavírus. **Pan American Health Organization**, 2020. Disponível em: <https://tecnoblog.net/responde/referencia-site-abnt-artigos/>. Acesso em: 22 de outubro de 2023.

PARODI, K. **Retenção de talentos ganha importância**. HSM Management, 2009.

PELOSO, Ayslan Cavalcante; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. **Atração, desenvolvimento e retenção de talentos**. ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498, v. 6, n. 6, 2010.

POTGIEGER, I.; COETZEE, M.; FERREIRA, N. (2018). **The role of career concerns and workplace friendship in the job embeddedness–retention practices satisfaction link**. SA Journal of Industrial Psychology, 44(1), 1-9.

Price Water House Coopers [PwC]. (2020). **Quando todos podem trabalhar em casa, para que serve o escritório?** Disponível em: <https://www.pwc.com/us/remotework?utm_campaign=sbpwc&utm_medium=site&utm_source=articletext>. Acesso em: 29 de maio de 2023.

RAMOS, J. **Amélio**: o aprendiz de dona Benta. Rio de Janeiro: Independently Published, 2020.

Ranking GPTW: As melhores empresas para se trabalhar. *Great Place to Work*, 2020. Disponível em: <<https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/?ano=2020&tipo=Setorial&ranking=Tecnologia&corte=1000+funcion%C3%A1rios+e+acima>>. Acesso em: 12 de junho de 2023.

RIZZI, E. M. **Endomarketing:** Uma Visão Estratégica de Comunicação. 2011.42p. Monografia (Especialização em Administração) Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Curitiba, 2011.

ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, I.G.S. **A importância das ações de endomarketing para a valorização do capital humano e o crescimento das organizações**. Revista Capodo Saber. v.3, n.2, 2017.

ROMANCINI, J. **The internal marketing (Endomarketing) as a training tool** - Case study of cooperatives in western Santa Catarina and enterprise customers datrilha Training Ltd. O endomarketing como ferramenta de treinamento - Estudo de caso em cooperativas do oeste catarinense. *Espacios*, v. 33, n. 9, p. 13, 2012. Disponível em: <<https://www.revistaespacios.com/a12v33n09/12330913.html>>. Acesso em: 20 de junho de 2023.

RYSAVY, M. D. T., & MICHALAK, R. (2020). **Working from Home: How We Managed Our Team Remotely with Technology**. *Journal of Library Administration*, 60(5).

RYU, J. I., & KIM, K. (2018). **The influence of nursing care integration services on nurses' work satisfaction and quality of nursing care**. *J Nurs Manag*, 26(8), 1024-1032. doi:10.1111/jonm.12629

SEBRAE NACIONAL. **A importância de um bom clima organizacional na empresa**. 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/a-importancia-do-bomclimaorganizacionalnaempresa,73fe9bda15617410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 15 de junho de 2023.

SILVA, A.G. **A importância da implementação do endomarketing para melhoria da comunicação interna e motivação pela empresa** – IBGE, 2010, 35p. Monografia (Bacharel em Administração) Centro Universitário de Brasília, 2010.

SILVA, P.B.R.; ESTENDER, A.C. **O Impacto do Endomarketing nas Organizações**. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias – IPTEC*, vol.6, N 1, Jan/Jun, 2018.

SILVA, R.K.A.; DORNELAS, M.A.; S., W. S. **Fatores que definem o Clima Organizacional existente entre os servidores técnico-administrativos do CEFET Bambuí**. I Jornada Científica e VI FIPA do CEFET Bambuí/MG, 2008. Disponível em:

<http://www.cefetbambui.edu.br/str/artigos_aprovados/administracao/66-CO-3.pdf>. Acesso em: 20 de junho de 2023.

SIQUEIRA, Mirlene M. M. 2011. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. ArtMed. Porto Alegre, RS, Brasil.

SIQUEIRA, Mirlene M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnósticos e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SOARES, B. N. **Metodologia Científica e Pesquisa**. Águia: Revista Científica da FENORD - Fundação Educacional Nordeste Mineiro, v. 01, 2011.

SOUZA, Imaculada M. **Endomarketing x engajamento e motivação**. Amazon Legal Departament, 2020.

SOUZA, W. B.; BARRETO, M. C. **A importância das estratégias para a retenção de talentos**. Revista Raunp, 2015. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/908/706>. Acesso em:

TEIXEIRA, G. M. et al. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VIEIRA, S. (2009). **Como Elaborar Questionários**. São Paulo: Atlas.

WEBBER, Aline. **Employee Experience: a jornada do colaborador**. 2019. Disponível em: <<https://medium.com/fmrp/employee-experience-a-jornada-do-colaborador-3d845915a341>>. Acesso em: 20 de junho de 2023.

WOODSIDE, A.G.; WILSON, E.J. **Case study research methods for theory building**. Journal of Business & Industrial Marketing, v. 18, n. 6/7, p. 493-508, 2003.

ANEXO A - Questões fechadas no formulário GPTW

credibilidade	1	Os líderes me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na empresa
	2	Os líderes deixam claras suas expectativas
	3	Posso fazer qualquer pergunta razoável aos líderes e obter respostas diretas
	4	É fácil se aproximar dos líderes e é também fácil falar com eles
	5	Os líderes são competentes para tocar o negócio
	6	Os líderes contratam pessoas que se enquadram bem aqui
	7	Os líderes sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente
	8	Os líderes confiam que as pessoas fazem um bom trabalho sem precisar vigiá-las
	9	Os líderes aqui dão autonomia às pessoas
	10	Os líderes têm uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá
	11	Os líderes cumprem o que prometem
	12	Os líderes agem de acordo com o que falam
	13	Acredito que os líderes só promoveriam reduções de quadro como último recurso
	14	Os líderes são honestos e éticos na condução dos negócios
	15	Nossos executivos representam plenamente os valores e comportamentos da nossa empresa
respeito	16	A empresa me oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional
	17	Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho
	18	Os líderes agradecem o bom trabalho e o esforço extra
	19	Os líderes reconhecem erros não intencionais como parte do negócio
	20	Nós valorizamos pessoas que tentam fazer as coisas de formas novas e melhores, independentemente do resultado alcançado
	21	Os líderes incentivam ideias e sugestões e as levam em consideração de forma sincera
	22	Os líderes envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho
	23	Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar
	24	Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar
	25	Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho
	26	Posso me ausentar do trabalho quando necessário
	27	As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal
	28	Os líderes mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado
	29	Temos benefícios especiais e diferenciados aqui
	30	As pessoas aqui são pagas adequadamente pelo serviço que fazem
imparcialidade	31	Acredito que a quantia que recebo como participação nos resultados da empresa é justa
	32	Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial
	33	Eu sou considerado importante independentemente de minha posição na empresa
	34	As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem
	35	Os líderes evitam o favoritismo
	36	As pessoas evitam fazer "politicagem" e intrigas como forma de obter resultados
	37	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade
	38	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua cor ou etnia
	39	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de seu gênero
	40	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua orientação sexual
	41	Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei recebendo um tratamento justo
orgulho	42	Sinto que eu faço a diferença aqui
	43	Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só "mais um emprego"
	44	Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho
	45	As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho
	46	Aqui, as pessoas se adaptam rapidamente às mudanças que são necessárias para o sucesso da empresa
	47	Pretendo trabalhar aqui por muito tempo
	48	Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui
	49	As pessoas aqui têm vontade de vir para o trabalho
	50	Eu me sinto bem com a forma pela qual contribuimos para a comunidade
	51	Com certeza, eu recomendaria minha empresa para amigos e família como um excelente lugar para trabalhar
	52	Nossos clientes classificam nossos serviços e/ou produtos como excelentes
camaradagem	53	Posso ser eu mesmo por aqui
	54	Nós sempre comemoramos eventos especiais
	55	Aqui as pessoas se importam umas com as outras
	56	Este é um lugar descontraído para trabalhar
	57	Quando se entra nesta empresa, fazem você se sentir bem-vindo
	58	Quando as pessoas mudam de função ou de área, a empresa faz com que se sintam rapidamente "em casa"
	59	Pode-se contar com a colaboração das pessoas por aqui

Fonte: Base de respostas do GPTW 2022 na *fintech* estudada.