

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

GUIDO MARTIN

**EMPLOYEE EXPERIENCE: BENEFÍCIOS E VIABILIDADE DE
IMPLEMENTAÇÃO**

SÃO PAULO

2022

GUIDO MARTIN

**EMPLOYEE EXPERIENCE: BENEFÍCIOS E VIABILIDADE DE
IMPLEMENTAÇÃO**

Trabalho aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Gestão de pessoas

Orientador: Prof. Daniel de Oliveira Andrade.

SÃO PAULO

2022

GUIDO MARTIN

Martin, Guido.

Employee experience : benefícios e viabilidade / Guido Martin. - 2023.

51 p.

Orientador: Daniel de Oliveira Andrade.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Administração de pessoal. 2. Motivação no trabalho. 3. Ambiente de trabalho. 4. Clima organizacional. I. Andrade, Daniel de Oliveira. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.3

GUIDO MARTIN

**EMPLOYEE EXPERIENCE: BENEFÍCIOS E VIABILIDADE DE
IMPLEMENTAÇÃO**

Trabalho Aplicado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão da Competitividade da Linha de Gestão de Pessoas.

Data de Aprovação:
22/02/2023.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Daniel de Oliveira Andrade (Orientador) –
FGV-EAESP

Prof. Dra. Maria Fernanda Rios Cavalcanti
FGV-EAESP

Prof. Dr. Maurício Donovan Rodrigues Paniza
UFSCAR

RESUMO

Este trabalho pretende demonstrar, através de método descritivo baseado em pesquisas quantitativas e da revisão de literatura científica pertinente, como identificar oportunidades de melhoria através de dados obtidos em pesquisa de clima organizacional e sugerir ações que permitam gerenciar e impactar a experiência no ambiente organizacional? A partir de estudos recentes, são elencados os benefícios e dificuldades da prática, bem como abordados assuntos específicos como os prós e contras decorrentes da crise sanitária global e do contexto de pandemia. São tecidas considerações teóricas sobre a prática, bem como sua valorização pelo mercado, com base em pesquisas quantitativas, sempre com número expressivo de respondentes. Conclui-se que é possível sensibilizar a alta direção em uma ação de *employee experience*, através da argumentação fundamentada tanto nos resultados das pesquisas de clima organizacional quanto no embasamento teórico e causal.

Palavras-chave: Employee Experience; Clima Organizacional; Ações Estratégicas; Gestão de Recursos Humanos.

ABSTRACT

This work aims to demonstrate, through descriptive method based on quantitative research and the review of relevant scientific literature, how to identify opportunities for improvement through data obtained in organizational climate research and suggest actions that allow us to manage and impact experience in the organizational environment? From recent studies, the benefits and difficulties of practice are listed, as well as specific subjects such as pros and cons resulting from the global health crisis and the pandemic context. Theoretical considerations of the practice, as well as its valorization by the market, based on quantitative research, conducted by large institutions, always with a significant number of respondents are woven. It is concluded that it is possible to sensitize the high direction in a action of Employee Experience, through the argument based on both the results of organizational climate research and the theoretical and causal basis.

Keywords: Employee Experience; Organizational climate; Strategic actions; Human resource Management.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS SOBRE <i>EMPLOYEE EXPERIENCE</i>	11
2.2 <i>EMPLOYEE EXPERIENCE</i> E SUA VALORIZAÇÃO PELO MERCADO	16
2.3 <i>EMPLOYEE EXPERIENCE</i> E O IMPACTO DA PANDEMIA	19
2.4 <i>EMPLOYEE EXPERIENCE</i> : MENSURAÇÃO DE RESULTADOS	27
3. METODOLOGIA	32
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	35
5. SUGESTÃO DE AÇÕES	40
6. CONCLUSÕES	43
REFERÊNCIAS	45

1. INTRODUÇÃO

Na realidade contemporânea, planejar e implementar um processo de gestão de experiências do público que se objetiva gerenciar, não é apenas uma medida de diferencial competitivo – mas de sobrevivência, considerando fatores inexistentes nas últimas décadas que hoje transbordam na realidade e nos desafios diários das empresas. Entre tais fatores, podemos citar a enorme modificação do processo de comunicação, resultante da potencialização de interconectividades geradas por novas tecnologias, por meio do surgimento e popularização das redes sociais da internet (RECUERO, 2013; LEMOS, CUNHA, 2003).

Jacob Morgan (2017) sustenta que a Experiência do Colaborador influencia diretamente todo o clima organizacional. Conhecida pela sua designação em inglês, *employee experience (EX)*, ela consiste na percepção que o colaborador tem da empresa em que trabalha – percepção essa que se forma ao longo de toda a sua permanência, desde a contratação até após o desligamento, e é influenciada, por exemplo, pelas condições de trabalho, pela integração das equipes e pela abordagem dos gestores. Sendo assim, podemos concluir que o *Employee Experience* é a caracterização da gestão do conjunto de percepções e impressões que um candidato, empregado ou ex-empregado possui sobre uma determinada empresa, após interagir com ela. E esse conceito diferencia-se de uma simples pesquisa de clima organizacional. Segundo Chiavenato (2005, p. 52), clima organizacional se refere aos aspectos internos de uma organização, à atmosfera psicológica e às características da empresa, ele pode ser sentido psicologicamente e está relacionado especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno da organização. A diferenciação neste caso, é que os insumos colhidos dentro da pesquisa de clima organizacional realizada servirão de referência para que seja instaurado um processo de gestão de experiência, a partir de sugestões de ações.

Alguns dos principais benefícios que podem ser advindos dessa prática são: aumento na retenção de talentos, diminuindo gastos com recrutamentos e treinamentos, bem como evitando a perda de capital intelectual; aumento nos níveis de dedicação e engajamento, garantindo maior envolvimento das equipes e melhor qualidade nos processos e produtos; diminuição do absenteísmo; aumento da produtividade, a partir de uma consciência maior do impacto dos processos no resultado final; e ambientes descontraídos nos quais o colaborador sente seu esforço reconhecido (MORGAN, 2017, tradução nossa).

Sob outra ótica, para uma organização que deseja obter lucro, os resultados financeiros naturalmente nortearão as operações de produção – mas não mais a qualquer custo. Existem agora pressões, críticas e vigilância advindas das transformações do universo digital, onde há espaço e liberdade para denúncias como desrespeito aos direitos humanos, exploração de trabalhadores, desvios éticos ou degradação do meio ambiente, por exemplo. (OLIVEIRA, 2018).

Conforme Lemos (2004) e Teixeira (2014), a liberdade do polo emissor nas interações virtuais possibilita espaço para que indivíduos criem um discurso coletivo, aberto e interativo. Nesse caso, todos os envolvidos são potenciais formadores de opinião sobre as práticas organizacionais – incluindo os próprios colaboradores, mesmo que já desligados. Eles têm voz, autonomia e potencial para avaliar e opinar sobre determinada organização, gerando impacto direto na percepção da imagem e da marca da instituição.

Assim, tanto por escolha deliberada e orientada por valores e princípios quanto para sobreviver às novas regras do mercado, as organizações têm adaptado seu modo de operação favorecendo a experiência do colaborador, garantindo benefícios mútuos: atendendo aos seus próprios interesses, também identificam oportunidades e criam melhores condições e experiências de trabalho para os colaboradores. Através da configuração de espaços colaborativos físicos e virtuais, flexibilização da jornada de trabalho, gestão virtual de dados, foco em saúde e bem-estar, e outras medidas, as áreas de Recursos Humanos têm utilizado cada vez mais, como abordagem metodológica, o conceito de *Employee experience*, com o objetivo de otimizar a soma de percepções, interações e experiências de seus colaboradores (MAYLETT, WRIDE, 2017, p.12). Segundo Jacob Morgan (2017), as organizações que mais investem em *EX* possuem *turnover* quase 50% menor, e maior capacidade de atração de talentos or. Além disso, são afetados positivamente aspectos como diversidade, nível de felicidade dos empregados, e o consumo da experiência por parte do cliente final. (MORGAN, 2017).

As áreas de Recursos Humanos de grandes empresas têm utilizado cada vez mais o conceito de *employee experience* (OLIVEIRA, 2018). O Google oferece benefícios que incluem refeições de bom nível, cortes de cabelo, creche subsidiada, troca de óleo do motor, lavagem de carro, serviço de transporte e entrega de mantimentos orgânicos. Os empregados desfrutam dessas vantagens gratuitamente, ou por preços razoáveis que a empresa negocia com os fornecedores. Em outro exemplo, Pandora, serviço musical da Internet, faz um acordo

individual com cada empregado. Tal acordo identifica suas preferências de trabalho, além do que ele precisa, deseja ou solicita especificamente para trabalhar de forma mais produtiva. Os gerentes da Pandora supervisionam e assumem a responsabilidade pelo cumprimento dos termos, condições e benefícios desses acordos. Já a Adobe Systems, empresa multinacional de software, redesenhou totalmente seus espaços de trabalho e discussão, incluindo pátios ao ar livre, áreas comunitárias, espaços alternativos, cafés, espaços abertos, locais para jogos e áreas de meditação. O organograma da Adobe inclui um vice-presidente de *employee experience*. Muitas outras empresas de grande porte agora incluem esses cargos em sua alta administração (MORGAN, 2017). empregado nas organizações, tendo como diferencial estratégico o cuidado com as pessoas, para que construam um vínculo com a marca e com o que ela representa. Segundo Cinthia Santini (2021, apud AMCHAM, 2021), Diretora de Consultoria da *Great Place to Work*, “processos seletivos bem estruturados, planos de carreira e desenvolvimento bem estabelecidos e conversas sobre crescimento profissional: tudo isso faz parte da experiência do empregado”. Em momentos de crise, o nível de engajamento é ainda mais relevante, para reter talentos, aumentar a produtividade e impactar diretamente no resultado do negócio (AMCHAM, 2021).

Diante do exposto, pondera-se sobre possíveis desafios: o intenso foco das organizações nos colaboradores é um fato até há pouco inexistente na história corporativa. Antes, as empresas exerciam o poder de escolher talentos – hoje, os talentos escolhem organizações em que querem construir carreiras e viver experiências. Várias empresas ainda não estabeleceram o *employee experience* como uma prioridade estratégica, já que os indicadores geralmente não são atribuídos a uma relação direta e causal com o aumento nos lucros. O setor de RH, na maioria das vezes, está isolado para levantar recursos que atendam ao conjunto Cultura/Tecnologia/Espaço. Isso redundava em processo demorado e ineficaz, já que os recursos chegam em partes, sem possibilidade de aplicação do projeto por inteiro. Embora a área de RH possa atuar na atualização de ferramentas que envolvam o funcionário e ofereçam dados para entender o que os talentos da empresa valorizam, faz-se ainda necessário usar essas informações para criar ações e melhorar o contato com os empregados, o que exige outros recursos que fogem ao escopo do conhecimento técnico, como investimentos financeiro e temporal. O grande desafio está em equilibrar os imperativos da empresa e a satisfação dos funcionários (CORREA, 2020).

Para implantar o método *employee experience*, cada empresa deve adaptá-lo à sua realidade. No entanto, algumas etapas se aplicam a qualquer negócio, e servem como base para sua construção: avaliação sobre a cultura da empresa; otimização do processo seletivo; otimização do *onboarding* (adaptação/integração do colaborador ao novo ambiente corporativo); aplicação de pesquisas rápidas regulares; otimização do fluxo de comunicação interna; investimento em treinamentos; e otimização dos desligamentos. Além disso, na avaliação do *Great Place to Work*, há cinco pilares a serem trabalhados no *Employee experience*, e todos têm o mesmo peso: atração; recrutamento; integração; desenvolvimento; e retenção. Em duas fases desses processos são observados deslizamentos comuns, descritos a seguir: 1) Atração: Segundo Cinthia Santini (2021, apud AMCHAM, 2021), é preciso cumprir o que se promete. “Muitas empresas fazem oferta de atração com vários benefícios, afirmando ser um ambiente amigável e com muita oportunidade de crescimento, mas nem sempre trabalham tudo isso. A experiência já se quebra logo de início”, afirma a executiva (2021); 2) Transição: nos momentos de crise é que conhecemos a empresa na qual trabalhamos. Mesmo pessoas com vínculo importante podem ser tratadas como números a partir da decisão de desligamento. É preciso reconhecer o trabalho feito e envolver a empresa no processo de recolocação e benefícios de *outplacement*, com apoio de *headhunter* e orientador profissional (AMCHAM, 2021).

Diante do exposto, a questão central desta pesquisa consiste em: Como identificar oportunidades de melhoria através de dados obtidos em pesquisa de clima organizacional e sugerir ações que permitam gerenciar e impactar a experiência no ambiente organizacional?

Para responder a essa pergunta, serão utilizados dados disponíveis a partir da pesquisa de clima organizacional (abordagem quantitativa) para determinar os níveis gerais de satisfação e os pontos em que há oportunidades de melhoria. Também serão apresentados diálogos com teóricos que percebem uma nova realidade nas relações entre empresas e empregados a partir da declaração de crise sanitária global (ONU, 2020). Por fim, serão propostas ações baseadas em EX com o propósito de melhorar a experiência e o desempenho tanto de empregados quanto da empresa em si.

Este trabalho é de natureza descritiva, delineado como levantamento de campo e caracterizado pela abordagem quantitativa, e tem como objetivo geral descrever, por meio de uma pesquisa de clima organizacional, a variação nas categorias analíticas ligadas ao conceito de *employee experience* – bem como propor intervenções a partir da revisão de literatura. Os

objetivos específicos são: analisar dados de pesquisa recente de clima organizacional (2021); propor ações pontuais de melhoria, com base no modelo EX.

A empresa (A) atua no ramo siderúrgico, com abrangência nacional. Os questionários foram aplicados à totalidade de funcionários, cerca de 9 mil, e os dados utilizados serão da diretoria industrial, com cerca de 5,8 mil colaboradores, que constitui um adequado grupo de amostragem, devido à facilidade de registros e informações disponíveis (acessíveis por este pesquisador). A empresa autorizou o acesso aos dados, bem como a elaboração e apresentação do plano de ação resultante da análise.

As etapas definidas para este trabalho incluem a definição do tema de pesquisa; a descrição dos objetivos do estudo; a sistemática da revisão de literatura; o detalhamento do método de pesquisa; os métodos de coleta de dados; a classificação como estudo de caso; a análise e apresentação dos dados; e as conclusões e propostas de intervenção, conforme detalhados e embasados a seguir.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta etapa são abordados elementos que embasam e justificam o trabalho atual, cujo resultado será uma proposta de intervenção em um processo de gerenciamento de consumo de experiências, através da técnica de EX e de sua influência no clima organizacional. Para tanto, examinam-se conceitos como cultura organizacional (OUCHI, 1982), inteligência emocional (GOLEMAN, 2007) e consumo de experiências (PINE, GILMORE, 1999; SCHMITT, 2003), utilizando considerações teóricas e demonstrando como o tema surge em pesquisas científicas aplicadas. Em seguida, é discutida a importância da experiência do empregado para as empresas, enfatizando-se a grande escala de adesão ao assunto – de fato, desde as maiores corporações do mundo até empreendimentos de médio e pequeno porte valorizam cada vez mais essa abordagem (MORGAN, 2017). Por fim, é realizado um levantamento sobre os impactos, *insights* e oportunidades de engajamento insurgentes devido à recente crise sanitária global.

1.1 Considerações teóricas sobre *employee experience*

No decorrer da História, observamos avanços em tecnologia, transporte, saúde, e outras áreas de interesse humano. Acompanhando tal tendência, as áreas de Recursos Humanos e gestão de pessoas evoluíram e melhoraram, chegando ao interesse atual sobre a experiência do colaborador. A McKinsey & Company¹ explica que a EX consiste em organizações e funcionários trabalhando juntos para criar experiências personalizadas e autênticas, que despertam o engajamento e exploram o propósito de fortalecer o desempenho individual, da equipe e da empresa (DHINGRA et al., 2018). Com o intuito de determinar o significado de EX, citamos em seguida algumas mudanças na estratégia organizacional e de RH.

Há mais de um século, funcionários recebiam ferramentas mínimas e essenciais para realizar o trabalho administrativo: mesa, cadeira e acesso compartilhado a um telefone. Empregados eram vistos como componentes ou peças de maquinário, em uma grande cadeia

¹ A McKinsey & Company é uma empresa de consultoria empresarial americana com cerca de 38 mil colaboradores, que aconselha empresas, governos e outras organizações em consultoria estratégica. Foi fundada em 1926 por James O. McKinsey, professor universitário pela Universidade de Chicago. (www.mckinsey.com).

de eventos. O desempenho era exigido com um mínimo de recursos fornecidos. (NJAGI, 2021).

No início de 1900, Frederick Winslow Taylor (1911) surgiu com novas técnicas de gestão para recompensar funcionários a partir do seu desempenho. A concorrência em todo o mundo aumentou, e as empresas perceberam que precisavam fornecer mais incentivos para obter um pouco mais de produção – o que resultaria em vantagem competitiva. Como se lidassem com atletas, os gerentes usavam cronômetros para calcular o tempo em que empregados concluíam suas tarefas, buscando economizar alguns segundos – ou horas – e aumentar a produtividade. Isso acabou gerando um movimento contrário, pois vários empregados levavam mais tempo do que o necessário, no intuito de reduzir sua carga de trabalho. Quanto a isso, Taylor (1911) sugeriu que a principal tarefa dos gerentes era selecionar a melhor pessoa possível, colocá-la no cargo e depois deixá-la em paz. (NJAGI, 2021).

Esse tempo foi marcado por uma forte ênfase na produtividade e na criação de processos repetíveis. Assim como na época anterior, o foco estava em como a organização poderia extrair valor e se beneficiar mais do funcionário, sem pensar em benefícios mútuos. No entanto, apesar dos modelos de utilidade e produtividade terem funcionado para cenários econômicos e gerações passadas, não foram tão bem recebidos pelas novas gerações que chegavam ao mercado, o que ocasionou um aumento na rotatividade. Para resolver essa questão, nos últimos trinta anos empresas em todo o mundo começaram a dar mais atenção ao funcionário – seus pensamentos e sentimentos sobre o trabalho, e sua felicidade. A busca do engajamento criou organizações abertas à ideia de investir em pesquisas anuais de satisfação no trabalho, bem como em melhorar a cultura empresarial (NJAGI, 2021).

Hoje há um consenso de que o engajamento é resultado da experiência – tanto com relação a clientes internos quanto externos. O modelo EX envolve projetar o engajamento, e não apenas medi-lo. Jacob Morgan (2017) define EX como “a interseção das expectativas, necessidades e desejos dos funcionários e o design organizacional dessas expectativas, necessidades e desejos”. (MORGAN, 2017).

A concepção de gestão de experiência começou pela dimensão do consumo, visando engajar clientes externos (*customer experience*). No intuito de explicar o compartilhamento do conceito de consumo de experiências entre as gestões de clientes externos e internos, tomaremos o estudo desenvolvido por Schmitt (2003). Em seu livro *Customer experience*

management: a revolutionary approach to connecting with your customers, Bernd H. Schmitt (2003) conclui o último capítulo sugerindo uma abordagem de *employee experience*, ao exortar organizações a estabelecer diálogos com seus empregados, procurando saber o que os deixa satisfeitos e quais mudanças fariam se pudessem – antes de impor mudanças unilateralmente, é útil aproveitar a ajuda dos empregados para desenvolver seu próprio ambiente de trabalho. Segundo o autor (2003), isso é importante para torná-los realmente envolvidos com a interação empregado/organização. Ele incentiva workshops em que funcionários possam discutir a marca da empresa e o que ela significa para eles, sugerindo maneiras pelas quais possam vivê-la no seu cotidiano laboral e pessoal.

Schmitt (2003) pondera que empresas investem enormes quantias em planejamento e desenvolvimento, e muitas vezes deixam de buscar opiniões de seus próprios trabalhadores para obter *insights* sobre possíveis inovações, tendências e preferências, inclusive na criação de novos produtos.

Utopia? Sim, infelizmente muitas empresas hoje ainda operam de acordo com um sistema de comando e controle. A estratégia é desenvolvida no topo, e disseminada para as linhas de frente em um ambiente amedrontador. Esse modelo de organização militar, destruidor de experiências, não reconhece as forças inovadoras e criadoras de valor que uma experiência positiva do colaborador pode desencadear. (SCHMITT, 2003, tradução nossa).

O autor sugere o envolvimento dos empregados em um “esforço interno de *customer experience management*”, em abordagem integrada, incluindo todos os pontos de contato entre operação e administração. Recomenda uma “plataforma experiencial holística” que os permita “sentir, pensar, agir e se relacionar”. A adoção da ideia de EX recompensará a organização com uma força de trabalho mais feliz, produtiva e proativa (SCHMITT, 2003).

Quase duas décadas depois, um estudo realizado por Abhari et al. (2021) procurou compreender a importância da gestão do *employee experience* – conceituada como solução orientada por dados e direcionada à oferta de experiências de trabalho positivas, significativas e envolventes – no apoio aos projetos de *customer experience*, caracterizados como processos *data driven*² de gestão da experiência do cliente, com o objetivo de criação de valores

² Criação de ferramentas e desenvolvimento de sistema de predição e análise de dados, e adoção de inteligência artificial: áreas de RH *data driven* são setores de recursos humanos modernos, que utilizam as ferramentas tecnológicas mais atuais para a tomada de decisões estratégicas na gestão de pessoas. O objetivo da cultura *data driven* é estabelecer uma rotina para que os colaboradores sejam orientados com informações

duradouros. De fato, seus resultados indicam efeito direto do bem-estar dos empregados na otimização do consumo de experiências pelos clientes. Segundo os autores (2021), a qualidade da experiência do empregado contribui para: reformulação das descrições de cargos e processos; identificação da necessidade de criação de novos postos de trabalho; engajamento dos colaboradores nos processos de inovação; e envolvimento dos colaboradores nos projetos de gestão da experiência do cliente. Equipes com altos índices de felicidade no trabalho estão mais aptas a apoiar – ou cocriar – valores experienciais de alto impacto no consumo de experiências: sensoriais, emocionais, cognitivos, relacionais e comportamentais. Além disso, são mais motivadas para compreender, projetar e comunicar tais valores em suas ofertas de serviço – conceituando a experiência do colaborador como um mecanismo sistemático para persuadir e capacitar funcionários, no sentido de viabilizar e apoiar o *customer experience* (ABHARI et al., 2021).

Os resultados também indicam que, quanto mais bem sucedida a implantação da gestão da experiência, mais o colaborador gera capital econômico para a organização, através do crescimento de vendas, participação no mercado e lucratividade – isso porque, além de atrair novos clientes e negócios, ele também aumenta o vínculo emocional com a marca. Tal vínculo afetivo pode ser a principal razão da maior taxa de retenção (PASCUAL-FERNÁNDEZ et al., 2021). Nesse contexto, os autores ponderam que o maior engajamento dos funcionários e a satisfação de suas necessidades experienciais transcendem o conceito de endomarketing, pois afetam diretamente a comunicação e a qualidade da experiência ofertada para e consumida pelo cliente externo (ABHARI et al., 2021; SANCHES, 2017).

Conforme ensina Daniel Andrade (2011): a partir dos anos 90 – com base em conceitos como cultura organizacional (OUCHI, 1982), inteligência emocional (GOLEMAN, 2007) e consumo de experiências (PINE, GILMORE, 1999; SCHMITT, 2003) – o comportamento econômico de organizações, empregados e consumidores começou a ser analisado cada vez mais a partir das emoções, em detrimento da racionalidade pura (ANDRADE, 2011, p. 12). A área de marketing protagonizou, no início, a temática do consumo de experiências, a partir de uma série de inovações que alterou a perspectiva

precisas. Trata-se de uma cultura orientada por dados, que viabiliza ferramentas de predição e análise, favorecendo uma dinâmica mais assertiva de tomada de decisões. Fornece dados que ofertam a melhor leitura da percepção individual, para que possam ser geradas informações que atuem como subsídios para a ideação e execução das ações de correção que necessitem ser implantadas, reformulando toda a jornada de experiência do colaborador (DIAS, 2021).

empresarial do produto para o cliente (foco no cliente); em seguida, tal lógica seria aplicada também aos empregados.

Sobre emoções e vínculos, Hirschman e Holbrook (1982) propõem a temática de “consumo de experiências”, introduzindo no marketing a reivindicação do valor da experiência subjetiva. Com o tempo, tal conceito evoluiu para um conjunto de técnicas destinadas a gerenciar totalmente a experiência do consumidor com a empresa.

Tal perspectiva de consumo hedonista gerou interesse em ciências como sociologia, psicologia e economia, bem como nas biomédicas, como as neurociências, com o objetivo de desenvolver métricas para as respostas emocionais que podem ser investigadas fisicamente – mudanças químicas, imagens das áreas corticais do cérebro, alterações dos sinais vitais (HIRSCHMAN, HOLBROOK, 1982). Com base nessas análises, bem como em dados de pesquisas comportamentais, como a conduzida por De Neve (2021) no Work Happiness Score (como veremos adiante), as organizações vêm consolidando seus modelos de gestão das emoções, resultando em práticas como *customer experience* e *employee experience*.

Ao ser combinada com a estratégia de cultura organizacional (OUCHI, 1982), a ideia de consumo de experiências inspirou nas empresas o investimento na gestão da experiência do empregado. De fato, práticas como hierarquia horizontal, inclusão no processo decisório, e trabalho em equipe (e entre equipes), fizeram crescer o número de situações que “requerem autonomia, iniciativa, adaptabilidade, análise e interpretação de informações” (ANDRADE, 2011, p. 335). Com isso, o trabalho deixa de ser meramente disciplinar, baseado em empregados “economicamente úteis e politicamente dóceis” – agora são necessárias competências como autonomia, automotivação, criatividade, capacidade de lidar com incertezas e imprevistos, comunicação, cooperação, sensibilidade, empatia e afetividade. O empregado, mais que um simples apêndice da máquina, torna-se “um ponto de comunicação, ativação, geração e organização da relação social” com clientes internos e externos. As qualidades importantes são as comportamentais, expressivas e imaginativas, bem como a capacidade de envolvimento pessoal (LAZZARATO, 2001; ANDRADE, 2011).

O consumo de experiências (PINE, GILMORE, 1999; SCHMITT, 2003) também pode ser visto como um investimento em capital emocional e humano. Experiências emocionais variadas ampliam o espectro de emoções e formam a consciência de novas possibilidades de experiências, que podem ser usadas em outras situações para regular ou alterar o humor, com o objetivo de gerenciar a “própria motivação e sustentar emocionalmente [...]”

comportamentos”. Com isso, o poder emocional direcionado a gerir consumidores é utilizado também para os colaboradores, seguindo a mesma lógica (ANDRADE, 2011, p 371).

Nesse sentido, as emoções são consideradas geradoras de valor econômico (emoção como mercadoria ou produto), bem como elementos do processo de trabalho. A gestão do capital emocional cria um poder sobre as emoções, manifestado em três principais dispositivos de poder corporativos: inteligência emocional (GOLEMAN, 2007), cultura organizacional (OUCHI, 1982) e consumo de experiências (PINE, GILMORE, 1999; SCHMITT, 2003). Tais dispositivos conduziram a um resultado sem precedentes na construção da vida emocional tanto de trabalhadores quanto de consumidores, chegando a contribuir para a construção dos modos de sentir na sociedade atual. “O conceito antropológico e a problematização da vida emocional se unem: do consumo ao trabalho, da gestão empresarial à gestão de si [...]” (ANDRADE, 2013, tradução nossa).

1.2 *Employee experience* e sua valorização pelo mercado: pesquisas acadêmicas aplicadas.

Conforme Ben Whitter (2020), a gestão da experiência dos empregados é fator preponderante para o sucesso, por direcionar o crescimento através da combinação entre cultura organizacional (OUCHI, 1982) e experiências pessoais, com foco nas percepções que norteiam a rotina corporativa. No contexto, a construção de percepção sobre determinada organização é realizada a partir de todas as experiências dos funcionários, em diferentes ambientes comunicacionais – desde a busca inicial por informações sobre a empresa, até o momento de desligamento (OLIVEIRA, 2018; PLASKOFF, 2017; BERSON et al., 2017). A principal abordagem utilizada atualmente na área de RH, para esse cenário, é o conceito de *employee experience*. Gerenciar a experiência dos colaboradores em sua jornada nas organizações permite que o impacto de ações estratégicas possa ser considerado, tanto para o cuidado com mente e corpo dos empregados, quanto para a eficácia das tomadas de decisão (OLIVEIRA, 2018; GOSH et al, 2020; DRUCKER, 2015).

A dimensão do interesse organizacional na experiência do colaborador pode ser notada na escala crescente de pesquisas patrocinadas que investigam o assunto. Estudos específicos, estruturados sobre o engajamento dos empregados nas organizações, alertam que o problema no compromisso com a entrega de resultados é relacionado a questões como clima

organizacional, condições de trabalho, qualidade de vida e práticas em gestão de pessoas. O equilíbrio entre esses elementos é apontado como fundamental para os cuidados com os empregados e conseqüente sucesso dos negócios (DAVILA et al., 2019; OLIVEIRA, 2018).

Um exemplo é o *Work Happiness Score* (WHS), desenvolvido por um site de busca de empregos de atuação mundial, em parceria com o economista Jan-Emmanuel De Neve – Diretor do Centro de Pesquisa de Bem-Estar da Universidade de Oxford e Editor do *World Happiness Report* (ONU), além de reconhecido e premiado por seus trabalhos sobre o impacto econômico do bem-estar. Trata-se de uma métrica de como as pessoas se sentem no trabalho: a pontuação de felicidade inclui dados sobre como os empregados realmente se sentem trabalhando em uma organização e por que se sentem assim – e ajuda as pessoas a entender o que precisam para prosperar no trabalho. O Índice de Felicidade no Trabalho é calculado pelo modo como as pessoas se relacionam com a afirmação “Sinto-me feliz no trabalho a maior parte do tempo”. Existem cinco graus diferentes de resposta, e cada um corresponde a um determinado intervalo de dados em relação à afirmação.

Além da felicidade geral no trabalho, existem várias outras dimensões de felicidade que são calculadas e incluídas para cada afirmação: Felicidade: “Sinto-me feliz no trabalho a maior parte do tempo”; Propósito: “Meu trabalho tem um claro senso de propósito”; Apreciação: “Há colegas no trabalho que me apreciam como pessoa”; Flexibilidade: “Meu trabalho tem flexibilidade de horário e local”; Realização: “Estou alcançando a maioria dos meus objetivos no trabalho”; Apoio: “Há pessoas no trabalho que me dão apoio e encorajamento”; Aprendizagem: “Frequentemente aprendo algo no trabalho”; Inclusão: “Meu ambiente de trabalho é inclusivo e respeitoso”; Energia: “Na maioria das minhas tarefas de trabalho, sinto-me energizado”; Satisfação: “Em geral, estou completamente satisfeito com o meu trabalho”; Gestão: “Meu gerente me ajuda a ter sucesso”; Confiança: “Posso confiar nas pessoas da minha empresa”; Remuneração: “Sou pago de forma justa pelo meu trabalho”; Pertencimento: “Possuo um sentimento de pertencimento à minha empresa”; Ausência de estresse: “Sinto-me desestressado no trabalho a maior parte do tempo” (DE NEVE, 2021).

Esses dados vêm de funcionários atuais e antigos, combinados em uma pontuação para cada dimensão. A metodologia de avaliação do *Work Happiness Score* foi desenvolvida com a orientação da Dra. Sonja Lyubomirsky (professora de psicologia na Universidade da Califórnia, Riverside), e do Dr. Jan Emmanuel de Neve (2021).

As melhores maneiras de aumentar o *Work Happiness Score* de uma empresa são: incentivar as avaliações por meio da pesquisa; acompanhar o desempenho ao longo do tempo; melhorar o que não está funcionando na empresa; e mostrar os pontos fortes ao maximizar a marca do seu empregador por meio das soluções propostas. Caso a organização possua um tamanho de amostra substancial, é possível obter um relatório personalizado de pontuação de satisfação no trabalho que aprofunde um pouco mais esses dados. (DE NEVE, 2021).

A pontuação de felicidade no trabalho é valiosa porque pesquisas mostram que o bem-estar e a felicidade no trabalho estão se tornando tão importantes quanto a compensação e a flexibilidade. O *Work Happiness Score* oferece uma nova visão para a pesquisa da empresa, aprofundando-se nas avaliações tradicionais dos funcionários e fornecendo contexto além da remuneração, benefícios e vantagens. (DE NEVE, 2021).

Duas das dimensões que o programa *Work Happiness Score* mede são o pertencimento e a inclusão. Garantir que o local de trabalho seja inclusivo e respeitoso com todos é uma prioridade crescente para quem procura emprego, principalmente entre as gerações mais jovens. Pertencer é uma das dimensões mais importantes que influenciam a felicidade no trabalho. (DE NEVE, 2021).

No início de 2022, o WHS divulgou metas que incluem o foco em aumentar a felicidade no trabalho. No geral, o objetivo é ajudar as pessoas a encontrar um trabalho mais feliz e inspirar as empresas a criar locais de trabalho que ajudem as pessoas a prosperar. Por sua vez, pessoas prósperas criam negócios prósperos.

O *Work Happiness Score* apresenta seus resultados anualmente, sempre em março, em deferência ao Dia Internacional da Felicidade (ONU). Em 2021, a enorme quantidade de pesquisados levou à afirmação de que ele se tornou o maior estudo sobre felicidade e bem-estar no trabalho em toda a História (INDEED, 2021). O resultado apresentou considerações importantes, como uma diminuição no nível geral de satisfação a partir de 2020, atribuída à pandemia e às incertezas por ela causadas (ULRICH, 2020). A recomendação é que as organizações adotem medidas mitigatórias, a fim de evitar doenças laborais e os prejuízos a elas relacionados. (DE NEVE, 2021 apud LEWIS, 2021).

1.3 *Employee experience* e o impacto da pandemia.

Em um estudo que pretende propor ações reais para melhorar EX, não há como desprezar a instauração do recente episódio de crise sanitária global, deflagrada pela pandemia de Covid-19 – tanto por sua imprevisibilidade quanto pela incerteza dela decorrente (ULRICH, 2020). Naturalmente, podemos compreender um grande impacto sofrido pelas organizações e seus colaboradores, e o quanto isso influencia culturas e percepções. Tal interesse é importante por identificar oportunidades de melhoria que podem ser teorizadas a partir dos dados empíricos. (ULRICH, 2021; RIKLEEN, 2020).

Durante a crise sanitária global, houve a oportunidade de estudar como as empresas se comportam diante de uma das maiores pandemias da história (GARAY, 2022), enquanto convivem com importantes inovações tecnológicas em suas operações. O primeiro país a se defrontar com a pandemia e suas consequências foi a China (NARAYANDAS; HEBBAR; LI, 2020). Durante a pesquisa conduzida por Narayandas com executivos seniores a partir de entrevistas pessoais, observou-se os modos pelos quais as empresas privadas, públicas e multinacionais sobreviveram, adaptaram, inovaram, e até prosperaram nesse contexto. Os resultados indicam que as empresas bem-sucedidas utilizaram o momento para inovar seu modelo de negócio e suas operações com as tecnologias digitais. Além disso, as empresas precisaram desenvolver modelos de colaboração e trabalho em equipe ao redefinir os processos e práticas de negócio, devido à institucionalização do *home office* (NARAYANDAS; HEBBAR; LI, 2020; CHAGAS, 2021).

Todos sofreram impactos, tanto pessoais quanto profissionais. Os reveses são robustos, visto que alguns setores precisaram interromper quase a totalidade de suas operações – empresas aéreas, por exemplo, apresentaram redução de 74% dos voos comerciais em abril de 2020 (PETCHENIK, 2020; CHAGAS, 2021). Diante da crise, as empresas precisaram, de forma acelerada, aplicar modelos de trabalho a distância, bem como administrar saúde mental dos colaboradores.

De fato, o pesquisador Jonathan Emmett (2020) decidiu estudar com sua equipe especificamente os efeitos da crise sobre o processo de *employee experience* nas organizações. Segundo o autor, a fase de retorno da crise é um momento adequado para que as empresas criem respostas personalizadas aos desafios do local de trabalho, expandindo

assim as conquistas de fases anteriores (EMMETT et al., 2020; ULRICH, 2021; RIKLEEN, 2020).

A maioria das organizações trabalhou fortemente no sentido de atenção às necessidades básicas de segurança, estabilidade e proteção dos empregados durante a primeira fase da crise; no entanto, tais necessidades evoluem e exigem abordagens mais sofisticadas no momento em que as empresas entram na próxima fase. Em recente pesquisa realizada pela McKinsey & Company e coordenada por Emmett et al. (2020), foram ouvidos mais de 800 empregados sobre uma grande variedade de tópicos relacionados à experiência do empregado. Descobriu-se, por exemplo, que empregados que trabalham remotamente veem mais efeitos positivos em seu trabalho diário, são mais engajados e têm uma sensação mais forte de bem-estar do que aqueles em regime presencial. Naturalmente, há diferenças entre os grupos: os pais que trabalham remotamente, por exemplo, tendem a avaliar o trabalho remoto de maneira mais positiva do que as mães, que experimentam sobrecarga entre tarefas profissionais e domésticas (DE KLERK et al., 2021; SONTA, ZYCH, 2022).

Mesmo expostos a circunstâncias semelhantes (por exemplo, mais de 80% concordam que a crise afeta suas circunstâncias diárias de trabalho), os empregados têm experiências, perspectivas e resultados muito diversos. A fase de retorno apresenta uma oportunidade para as empresas repensarem a experiência dos empregados de maneira a respeitar as diferenças individuais – vida doméstica, habilidades e capacidades, mentalidade, características pessoais e outros fatores – enquanto também se adaptam às circunstâncias em rápida mudança. Com os avanços nas técnicas de escuta, ciência comportamental, análise avançada, canais de comunicação bidirecionais e outras tecnologias, os líderes agora podem abordar a experiência dos empregados de maneira mais direcionada e dinâmica. Ao detalhar quais empregados precisam de tipos de suporte mais variados, eles também podem personalizar ações que criem sentimentos amplamente compartilhados de bem-estar e coesão em toda a força de trabalho (EMMETT et al., 2020; RIKLEEN, 2020).

A pesquisa gerou três *insights* abrangentes, cada um juntamente com etapas práticas que os líderes podem adotar para apoiar os funcionários nesta próxima fase da crise:

1 - Líderes precisaram fazer mudanças radicais para atender às necessidades mais urgentes de seus funcionários, e sua força de trabalho acredita que seus instintos e escolhas provavelmente foram acertados. Agora, eles devem consolidar a confiança e a afiliação que

conquistaram ao continuar presentes, orientados para a ação, empáticos e totalmente transparentes.

2 - Além das necessidades básicas (segurança e proteção), três outros temas de experiência (relações de confiança, coesão social e propósito individual) estão tendo um impacto desproporcional no bem-estar dos funcionários e na eficácia do trabalho. É necessário permitir melhorias nessas áreas priorizando ações que atenderão a um amplo conjunto de necessidades para a maioria da força de trabalho.

3 - As mudanças estão atingindo colaboradores de maneiras amplamente divergentes, e às vezes inesperadas. Alguns estão enfrentando desafios, e alguns estão prosperando. É preciso utilizar uma combinação de ciência, tecnologia, dados e análises para segmentar seus funcionários como se faz com clientes, e personalizar intervenções para apoiá-los de maneira individual e significativa. Para construir confiança, é necessário continuar ouvindo a força de trabalho.

A pandemia da COVID-19 é uma tragédia humana. As pessoas estão experimentando níveis sem precedentes de privação em suas casas e comunidades, bem como em seus empregos. Se há um lado positivo em tudo isso, é que as organizações e os líderes estão avançando em áreas críticas, de acordo com os funcionários pesquisados: 78% indicam que sua organização respondeu à crise de forma apropriada; 80% indicam que a liderança agiu proativamente para proteger sua saúde e segurança; e 77% indicam possuir as informações necessárias para planejar e ajustar suas ações (EMMETT et al., 2020). As respostas organizacionais estão tendo um impacto tangível nos funcionários. Em comparação com os entrevistados que estão insatisfeitos com as respostas de suas organizações, aqueles que dizem que suas organizações responderam particularmente bem têm quatro vezes mais chances de se envolver e seis vezes mais chances de relatar um estado positivo de bem-estar. (EMMETT et al., 2020).

Embora esses resultados não compensem a incerteza e ansiedade que muitos continuam sentindo, eles apontam para uma sensação distinta de confiança dos empregados nos líderes de suas organizações neste momento. Isso contraria a ideia de que os empregados, como grupo, estão reagindo à atual situação de crise com uma resposta de “luta ou fuga”. De fato, um ponto de vista científico emergente é que, em tempos de incerteza (HOWITT, LEONARD, 2007) e crise informacional, a tendência humana natural é uma resposta de “fuga

e afiliação” em relação a indivíduos e situações que parecem seguras e familiares. (MAWSON, 2005; BRASILEIRO, 2017).

Ao estar prontamente disponíveis e ajudar os empregados a dar sentido a uma crise, os líderes podem ajudar a construir a resiliência informacional nos colaboradores e o capital social com seu pessoal (BRASILEIRO, 2017). Além disso, podem conectar os empregados à organização e uns aos outros, além de ajudar a melhorar a conexão e afiliação social – não apenas formalmente, mas também permitindo que conversas informais e orgânicas surjam (HOWITT, LEONARD, 2009; BRASILEIRO, 2017).

As organizações têm se saído bem ao abordar questões imediatas de segurança e estabilidade, mas um retorno total requer um compromisso de toda a organização com uma gama mais ampla de necessidades e com mais fortes impulsionadores de experiência de trabalho, eficácia e bem-estar. Por décadas, teorias de motivação enfatizaram a importância da satisfação de necessidades na motivação e no comportamento dos funcionários. Aplicando esse conceito ao gerenciamento da experiência do funcionário, as organizações devem procurar atender às necessidades mais críticas e proeminentes da força de trabalho mais ampla, ao mesmo tempo em que avaliam as necessidades exclusivas de diferentes segmentos e indivíduos. A pesquisa encontrou uma forte correspondência entre as necessidades declaradas dos empregados e os impulsionadores subjacentes ao seu engajamento, bem-estar e eficácia no trabalho. (EMMETT et al., 2020).

Juntos, dez elementos de experiência do empregado foram responsáveis por aproximadamente 60% das diferenças nos resultados. Em geral, isso significa que, à medida que as organizações continuam se adaptando à crise, elas podem melhorar significativamente a experiência do empregado. Por exemplo, embora as organizações possam não ser capazes de tomar medidas sobre a remuneração no momento, os resultados da pesquisa mostram que elas podem alcançar uma melhoria de 55% no engajamento ao abordar a necessidade de reconhecimento dos empregados no trabalho por meios não financeiros. Para atender às necessidades e ajudá-los a prosperar durante o retorno, as organizações devem se concentrar em quatro áreas: **segurança e proteção, relacionamentos, cultura e propósito**. (EMMETT et al., 2020).

Com a ameaça de novas ondas de infecções por COVID-19 e outras possíveis interrupções, os líderes precisam de todas as informações disponíveis para codificar uma abordagem e mitigar outros efeitos dessa crise em escala ampla. Para tanto, a McKinsey &

Company publicou uma série de artigos fornecendo aos líderes um conjunto de melhores práticas respaldado por suas pesquisas. As principais ideias são expostas a seguir.

As ações potenciais para garantir a **segurança e proteção** incluem o seguinte:

Demonstração de liderança compassiva: Os líderes devem se concentrar em fazer uma diferença positiva na vida das pessoas, demonstrando consciência, vulnerabilidade e empatia, através da exibição de uma calma deliberada e um otimismo limitado. Nas comunicações, os líderes precisam encontrar o equilíbrio certo entre o realismo sobre os desafios futuros e a confiança de que a organização encontrará seu caminho durante a crise. (EMMETT et al., 2020).

Investimento em relacionamentos: Embora possa ser uma tendência natural que os líderes se concentrem no próprio negócio, os resultados da pesquisa mostram que manter a confiança e reconhecer os esforços dos empregados são essenciais para o engajamento, o bem-estar e a eficácia dos empregados. As organizações que construíram capital social durante as fases anteriores da crise estarão em melhores posições do que outras enquanto a força de trabalho transitar para a fase de retorno. (EMMETT et al., 2020)

As ações potenciais para garantir **relacionamentos fortes** com os funcionários incluem o seguinte:

Treinamento dos gerentes no “quociente de confiança”. Expandindo pesquisas anteriores, Charles H. Green (2000) desenvolveu uma avaliação que organiza a confiança em quatro atributos: alta credibilidade, confiabilidade, intimidade e baixa necessidade de auto-orientação. Ao desenvolver a mentalidade e os recursos para entregar esses atributos, os gerentes serão mais capazes de apoiar os funcionários na fase atual e de mantê-los parceiros no futuro. (EMMETT et al., 2020).

Investimento no desenvolvimento de relacionamentos entre empregados. Seria ingênuo supor que a camaradagem que sustentou muitos empregados no início da crise durará a longo prazo. Os líderes precisam tomar medidas ativas para garantir a construção contínua de relacionamentos, principalmente para trabalhadores remotos. Muitas das melhores ideias serão de baixo para cima (como shows de talentos virtuais e sessões de reconhecimento de colegas), de modo que os líderes geralmente precisam apenas criar o espaço e os recursos para que a criatividade dos funcionários se desenvolva. (EMMETT et al., 2020)

Criação e manutenção de uma cultura que valorize a inclusão, a individualidade e a harmonia social. Enquanto as formas de trabalho mudaram drasticamente com a

pandemia do COVID-19, muitos trabalhadores tiveram que fazer a transição para novas tarefas, processos e modos de comunicação e colaboração. A pesquisa mostra que um embasamento de respeito, justiça, envolvimento e igualdade ajuda o grupo de empregados a adotar novas formas de trabalho e interação. Como enfrentamos um futuro de modelos de trabalho e estruturas de equipe muito diferentes, construir uma cultura tão integrada agora só beneficiará as organizações no futuro. (EMMETT et al., 2020; ULRICH, 2020; RIKLEEN, 2020)

As ações potenciais para garantir uma **cultura positiva** incluem o seguinte:

Criação de uma rede de equipes. Os líderes podem configurar uma rede de equipes para promover a colaboração e a transparência multifuncionais. Essa estrutura de equipes pode resolver os problemas mais urgentes de uma organização rapidamente, ao mesmo tempo em que aumenta a força das conexões aleatórias em toda a rede para uma formação eficaz da equipe. (EMMETT et al., 2020).

Cultivo da inclusão e a segurança psicológica. Baseia-se na crença de que ninguém será punido ou humilhado por expor suas ideias, questões, erros ou opiniões. Líderes e gerentes podem ajudar a criar ambientes de equipe inclusivos e psicologicamente seguros, modelando comportamentos que valorizam as contribuições de todos os membros, incentivam a individualidade e permitem que os membros os experimentem sem medo de consequências negativas (EDMONDSON, 1999; EMMETT et al., 2020).

O surgimento do **propósito** como força motriz é particularmente atraente, dado seu impacto abrangente em todos os aspectos do trabalho e dos negócios. A conexão das pessoas a algo maior do que si mesmas aumenta seu nível de contribuição. Um senso de propósito pode ajudar os funcionários a navegar em altos níveis de incerteza e mudança e garantir que seus esforços estejam alinhados com as atividades de maior valor. A pesquisa mostrou que os entrevistados que indicam que estão “vivendo seu propósito” no trabalho são muito mais propensos a sustentar ou melhorar seus níveis de eficácia no trabalho, e tiveram quatro vezes mais engajamento e cinco vezes mais bem-estar. Além disso, descobrimos que esse elemento de experiência em particular mostrou o maior potencial de melhoria: apenas um terço dos entrevistados acredita que suas organizações conectam fortemente as ações ao propósito. (EMMETT et al., 2020).

As ações potenciais para garantir um **forte senso de propósito** incluem o seguinte:

Incorporação do propósito na comunicação com os funcionários. Existem caminhos para as organizações passarem do “porquê” para o “como” ao estabelecer e vincular os empregados a um propósito claro. É necessário vincular o “porquê” da organização às comunicações com seus empregados. À medida que ocorrem mudanças na forma como a empresa opera durante a crise, é preciso vincular consistentemente as mudanças ao seu propósito. (EMMETT et al., 2020).

Vinculação do propósito à vida real. Existem pessoas que estão vivendo seus propósitos, bem como incorporando-os durante o momento de crise. É preciso resgatar e compartilhar suas histórias, celebrando-as e criando modelos a partir delas. É necessária uma conversa de longo prazo sobre o propósito: iniciar o trabalho árduo de definir ou revisitar o propósito da organização. E os colaboradores precisam saber como desempenharão um papel crítico nisso (EMMETT et al., 2020).

Embora todos os trabalhadores estejam passando por algum grau de ruptura, a gama de experiências é ampla, das muito positivas às muito negativas. As necessidades e experiências dos empregados variam – é preciso adaptar a abordagem. Por exemplo, da população de pais que trabalham em casa, 79,4% relatam eficácia positiva no trabalho, com 63,2% se sentindo engajados e 70,5% dizendo que têm um estado positivo de bem-estar. (EMMETT et al., 2020; SONTA, ZYCH, 2022)

Por outro lado, do grupo de empregados que trabalham em cargos não remotos com pouca flexibilidade no local de trabalho, 70,5% relatam eficácia negativa no trabalho, com 50,4% se sentindo desengajados e 57,6% dizendo que estão com dificuldades. Existem desafios distintos enfrentados pelos trabalhadores não remotos em comparação com os trabalhadores remotos na crise atual. O impacto sobre as mães que trabalham versus os pais que trabalham é bem diferente. Os dados sugerem uma imagem diferenciada da experiência do empregado. (EMMETT et al., 2020; SONTA, ZYCH, 2022).

Empregados remotos com dependentes estão tendo uma experiência melhor do que os sem dependentes. Os dados mostram que um senso de comunidade diminuído é um fator-chave do impacto negativo sobre aqueles sem dependentes. No entanto, as mães que trabalham remotamente não estão percebendo esse benefício, ficando bem abaixo dos pais em todas as principais dimensões avaliadas: eficácia no trabalho, engajamento e bem-estar. (EMMETT et al., 2020)

Essa diversidade pode ser explicada, em parte, por diferenças nas “necessidades do local de trabalho”. A pesquisa indica que a principal prioridade para as mulheres que trabalham remotamente é equilibrar o trabalho e a vida privada. Para os homens que trabalham remotamente, essa necessidade nem está entre as dez primeiras. Curiosamente, os desafios de equilibrar trabalho e vida privada no clima atual são evidentes, mas os dados revelam o quão poderosa é essa variável de gênero. (EMMETT et al., 2020).

Os dados mostram ainda que as mães que trabalham remotamente e que relatam eficiência no trabalho (ou seja, gerenciamento eficaz do tempo) e flexibilidade de horário – ambos indicadores-chave do equilíbrio entre vida profissional e pessoal – são três vezes mais propensas a ter um estado de bem-estar positivo do que aquelas que relatam ineficiência no trabalho e inflexibilidade de horário. Em consonância, flexibilidade e eficiência no trabalho são aspectos da experiência do empregado que as organizações podem começar a abordar sem investimento de capital. (EMMETT et al., 2020; SONTA, ZYCH, 2022).

Esses resultados são apenas uma pequena fatia dos *insights* que a segmentação eficaz pode fornecer. Também é provável que haja variações significativas dentro dos grupos. Por exemplo, mesmo dentro do grupo de pais que trabalham remotamente que parecem estar indo bem como um grupo, 17% indicam que estão desengajados e 15% relatam uma sensação negativa de bem-estar. A lição para os líderes é que uma abordagem única para o gerenciamento da experiência simplesmente não funcionará. Em vez disso, eles devem aspirar a se dirigir aos indivíduos da mesma maneira que tratam seus clientes. (EMMETT et al., 2020).

Para **adaptar as abordagens de suporte aos empregados**, são recomendadas duas ações principais:

Utilização da segmentação para identificar quem está com dificuldades e suas respectivas necessidades. É útil complementar os dados disponíveis publicamente com ferramentas internas, como canais de escuta aberta, pesquisas *pulse*³ e análises avançadas. Tais ferramentas permitem entender o conjunto diversificado de desafios que indivíduos e

³ Ferramenta instantânea utilizada para medir o nível de satisfação no ambiente de trabalho. Consiste em medições rápidas e frequentes (semanais ou diárias), relacionadas a questões específicas sobre o ambiente da empresa. O modelo *pulse* permite aprofundar o entendimento sobre temas críticos, cenários específicos, e até sobre pontos levantados na pesquisa de clima organizacional. Juntos, os modelos *pulse* e de satisfação auxiliam os gestores a desenvolver uma visão holística da empresa, do ambiente de trabalho e dos funcionários. A implantação de pesquisas *pulse* visa obter – através do disparo de pesquisas periódicas em curto espaço de tempo, pelo sistema de predição – dados assertivos e atuais, que subsidiarão as tomadas de decisão necessárias para o processo de melhorias (OLIVEIRA, A. 2018; WELBOURNE, 2016).

equipes estão enfrentando, bem como identificar as melhores maneiras de apoiá-los onde eles estão com mais dificuldades. (EMMETT et al., 2020).

Adoção de abordagem personalizada para promover a cultura e permitir mudanças. Ao impulsionar novas mentalidades e comportamentos (como a adaptação a um novo modelo de trabalho virtual) em escala, é importante envolver os empregados em um diálogo bidirecional contínuo que leve em consideração suas necessidades específicas, permita que configurem suas próprias jornadas, entregue *coaching* personalizado, e forneça um fórum para compartilhar as melhores práticas com outras pessoas que possuam desafios semelhantes (EMMETT et al., 2020).

As organizações têm a oportunidade de melhorar a experiência dos empregados durante a fase de retorno da crise do COVID-19, mudando o foco em atender às necessidades de saúde e segurança para uma abordagem diferenciada que reconheça as diferenças entre a força de trabalho. Os direcionadores da experiência do empregado – perspectivas e necessidades que variam entre e até mesmo dentro desses segmentos – podem estar um pouco intensificados e mais fluidos agora, devido ao cenário em constante mudança. Mas as organizações que definem um curso focado na experiência do empregado criarão um impacto significativo agora e no futuro (EMMETT et al., 2020).

1.4 *Employee experience*: mensuração de resultados.

Segundo um estudo recente publicado na *Harvard Business Review* (GAUTIER et al., 2022), uma ótima experiência do cliente impulsiona diretamente o crescimento da receita. Os departamentos de marketing apontarão campanhas publicitárias e esforços de reconhecimento de marca que coincidem com o crescimento das vendas; as equipes de produto podem quantificar o impacto de recursos específicos na satisfação do cliente ou no aumento da receita. As equipes de vendas também reivindicam seu papel nesse sucesso. E quanto aos departamentos de Recursos Humanos?

Os funcionários desempenham um papel central na experiência do cliente (GAUTIER et al., 2022). Como consumidores em nosso dia a dia, isso parece intuitivo: uma única interação com um empregado pode definir sua experiência em uma loja, no consultório médico, em uma ligação telefônica ou até mesmo por meio de interações virtuais, como bate-papo ou mídia social. No entanto, para executivos que lideram empresas, o papel que os

colaboradores desempenham na criação de uma ótima experiência para o cliente, ou mais especificamente na geração de receita, tende a ser muito menos claro – porque pode ser muito difícil de quantificar.

GAUTIER et al (2022) resolveram estudar essa quantificação, mostrando que as empresas que têm um bom desempenho nas métricas de experiência do empregado também tendem a repeti-lo nas métricas de experiência do cliente, e sustentando que melhorias na satisfação do empregado geram melhorias na satisfação do cliente. Tal estudo testou os limites do estabelecimento de umnexo causal entre a experiência do colaborador e a lucratividade.

Como os resultados são baseados em dados no nível da organização, há alguma incerteza por parte da gestão sobre se as métricas dos empregados são realmente o que impulsiona os resultados. Nesse sentido, os autores tentaram dar um passo além para identificar e quantificar esse impacto causal dos empregados na experiência do cliente e nos resultados de negócios. Provar isso não representa apenas obter novas evidências convincentes sobre o quanto os investimentos nos empregados são importantes, mas também mostra aos executivos o poder de quantificar essas relações em suas próprias organizações.

Foram necessários dados internos de uma organização cuja empresa dependia muito dos empregados diretamente relacionados ao cliente: uma grande marca de varejo global que concordou em compartilhar seus dados anonimizados para fins de pesquisa. Para focar no impacto dos funcionários nas decisões dos clientes, foi considerado um departamento de loja particularmente orientado a serviços, composto por empregados que interagem diretamente com os clientes e fornecem a eles um produto sob medida; espera-se que sejam informados e úteis. Por fim, foram obtidos três anos detalhados de dados funcionais e financeiros de mais de 1.000 desses locais físicos nos EUA (GAUTIER et al, 2022). A pergunta do estudo é: a composição dos empregados voltados para o cliente nesses locais – com todo o restante sem alterações – afeta a receita e os lucros?

Os resultados falam por si. O estudo não apenas estabelece uma ligação clara entre empregados e receita, mas o impacto medido é substancial. Na verdade, se uma loja média pudesse progredir em cada uma das métricas de experiência do empregado que foram estudadas, ela aumentaria sua receita em mais de 50%. Foram analisadas receitas mensais e demonstrações de lucros de cada loja e em seguida, tais resultados financeiros foram padronizados, através da divisão pelo total de horas trabalhadas dos empregados em cada

loja, a cada mês. As variáveis resultantes – receita e lucro por hora – representam uma medida da produtividade do empregado ou do trabalho que pode ser comparada entre lojas de diferentes tamanhos. Em seguida, para quantificar o lado do empregado da equação, foram selecionadas métricas que estavam disponíveis no sistema de informações de RH interno da empresa, incluindo longevidade do empregado, trabalho em meio período, rotações internas e nível de habilidade. Isso não pretendeu representar um catálogo exaustivo da experiência dos empregados em geral: existem vários outros componentes da experiência do empregado que afetarão as vendas e a qualidade do serviço, como o bem-estar autorrelatado, a diversidade dentro da equipe, o treinamento formal ou o uso de tecnologias de comunicação/produtividade. Quando os dados sobre esses e outros fatores estão disponíveis, eles podem ser facilmente incorporados à estrutura de análise descrita. Isso revelará que os empregados têm efeitos ainda maiores na satisfação do cliente e por consequência, nos resultados financeiros do que foi estimado inicialmente. Ainda assim, as métricas constituem aspectos essenciais da experiência do funcionário (GAUTIER et al, 2022).

Combinando dados financeiros com dados de pessoas – duas fontes de informação que tendem a ser isoladas em departamentos diferentes e raramente integradas – foi criada a base para responder à pergunta central: se a composição dos empregados no início de cada mês afetaria as vendas geradas naquela loja durante o curso daquele mês. Para isolar os efeitos dos empregados na receita, foram usadas regressões multivariadas, e controlados fatores como época do ano, demografia, renda das áreas vizinhas e demandas locais. O estudo de várias unidades de negócios de uma única empresa e uma marca reconhecida internacionalmente foi crucial. Isso representou uma poderosa variável de controle, porque foi possível manter constantes, por exemplo: força e reputação da marca ao longo do tempo; qualidade do equipamento e do site; e natureza dos negócios. Em comparação com estudos que usam apenas dados externos no nível da empresa, isso permitiu isolar de forma mais eficaz os efeitos causais das métricas dos funcionários nas decisões e receitas dos clientes. Com as variáveis de controle e a natureza do painel dos dados, percebeu-se que o impacto das métricas dos funcionários representa uma relação causal: a experiência do empregado incrementa a experiência do cliente, o que, por sua vez, impulsiona o crescimento da receita. (GAUTIER et al, 2022).

De fato, as mudanças nas medidas de experiência do empregado foram um forte impulsionador da receita subsequente. Simplificando: as lojas cujas bases de funcionários

voltadas para o cliente eram mais estáveis mostraram-se mais qualificadas e mais inclinadas para o tempo integral, e geraram muito mais vendas por hora. Se uma loja média pudesse melhorar seu desempenho em cada uma das dimensões verificadas, passaria de 57 dólares para 87 dólares por pessoa-hora. Isso representa um aumento de mais de 50% na receita. E esses aumentos de receita não foram acompanhados por aumento nas despesas. (GAUTIER et al, 2022).

Estabelecer uma ligação clara entre as métricas de experiência do empregado e os resultados financeiros, bem como quantificar esse relacionamento, abre caminho para estratégias de talentos orientadas por dados e cálculos concretos para investimentos relacionados a pessoas. Embora os números apresentados sejam específicos da empresa estudada, conclui-se que os efeitos descobertos são eloquentes o suficiente para convencer os executivos de que eles precisam reconhecer o impacto que seu pessoal tem na experiência do cliente e na receita. Qualquer organização que tenha empregados voltados para o cliente deve perceber que eles são imensamente importantes para o sucesso dos negócios. Eles não são simplesmente um custo a ser minimizado – como os funcionários de varejo, *call center* e serviços são frequentemente considerados pelos executivos – mas investimentos de alto impacto potencial. Algumas perguntas que podem ser respondidas a partir desse algoritmo: “quanto vale para sua organização reduzir a rotatividade dos melhores talentos em 20%? E melhorar as pontuações de satisfação em 10%? Quanto custa à sua organização não saber essas respostas?” (GAUTIER et al., 2022, tradução nossa).

Os executivos podem estar mais acostumados a ver casos de negócios e cálculos das equipes de marketing e vendas, mas devem começar a capacitar os departamentos de talentos para criar seus próprios *cases*. Isso possibilita que um líder de RH apresente números como esses ao buscar orçamento para um programa de treinamento ou um *software* de bem-estar para empregados.

Ao capturar e conectar os dados certos, os executivos começarão a ver o vínculo entre empregados, clientes e receita. Os resultados podem inspirá-los a dar uma nova olhada no papel que os recursos humanos desempenham no crescimento corporativo. Com casos de negócios como esse, o departamento de RH deve finalmente ser capaz de abandonar sua antiga reputação de “centro de custos” e começar a se posicionar no lugar certo – uma função estratégica que impulsiona a experiência do cliente e a receita. O cenário será então definido para o que pode constituir a próxima geração de soluções: tecnologias que não se integram

apenas, mas quebram fundamentalmente as barreiras entre dados de funcionários, clientes e negócios; que constroem esse tipo de inteligência em todos os processos de negócios; e que resolvem a sinergia funcionário-cliente-negócio desde o início (GAUTIER et al, 2022).

2. METODOLOGIA

O objetivo desta seção é detalhar o conjunto dos meios dispostos convenientemente para alcançar um conhecimento científico e comunicá-lo (MICHAELIS, 1998), bem como os métodos e critérios utilizados. Este trabalho tem como escopo principal, identificar oportunidades de melhoria através de dados obtidos em pesquisa de clima organizacional e sugerir ações que permitam gerenciar e impactar a experiência no ambiente organizacional de uma indústria denominada empresa A, do ramo Siderúrgico, resultando em um plano de ação de melhorias. É de natureza descritiva, delineado como levantamento de campo e caracterizado pela abordagem quantitativa, pois, segundo Gil (2008),

As pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados. (GIL, 2008).

A escolha do tema da pesquisa foi baseada na intenção da alta direção da empresa A, do ramo Siderúrgico, em reavaliar a relação com os empregados, e da percepção da necessidade da gestão de aprimoramento dos processos e procedimentos de recursos humanos, visando ressignificar a experiência vivida pelo empregado em sua vida laboral. Para isso, adotou-se a técnica de *employee experience*, que objetivou acompanhar a vida laboral do empregado, desde seu processo de recrutamento – antes mesmo de ser admitido ao quadro de empregados da empresa – passando por toda extensão de sua experiência, até após seu desligamento, com o objetivo de criar um processo cíclico de percepção e tratamento dos processos passíveis de correção. Sua aplicação passa pelo mapeamento e desenvolvimento de *personas*⁴, que visam representar as características e comportamentos de determinados grupos de empregados, e do estabelecimento de pesquisas *pulse*, disparadas aos empregados de áreas pré-estabelecidas,

⁴ *Candidate persona* é, de forma resumida, uma expressão do candidato ideal. Assim como o *employee experience* teve como uma das bases o *customer experience*, *candidate persona* foi um conceito emprestado de *buyer persona*, no marketing – um personagem semifictício que representa exatamente o consumidor que compra o produto. A criação de *personas*, nos departamentos de RH, visa classificar e agrupar os empregados conforme as suas características comuns, possibilitando realizar a leitura das informações ofertadas de forma mais assertiva (DIAS, 2021).

que, ao responderem, fornecerão insumos para a criação de ações pontuais e de curto prazo para tratamento dos casos que geraram percepções específicas (MORGAN, 2017; MAYLETT, WRIDE, 2017).

Os dados coletados a partir das referidas pesquisas buscam mensurar estatisticamente as categorias estabelecidas, e propiciam a compreensão do nexo de causalidade entre o programa EX e o clima organizacional. Este estudo consiste na análise dos resultados de uma pesquisa de clima quantitativa, aplicada à totalidade de empregados da empresa, distribuídos por todo o território nacional.

O universo de pesquisa consiste na totalidade de colaboradores da empresa (atualmente cerca de nove mil pessoas), já que são envolvidas nas pesquisas de clima organizacional – tratando-se, portanto, de um censo, segundo Gil (2008):

Quando o levantamento recolhe informações de todos os integrantes do universo pesquisado, tem-se um censo. Pelas dificuldades materiais que envolvem sua realização, os censos só podem ser desenvolvidos pelos governos ou por instituições de amplos recursos. São extremamente úteis, pois proporcionam informações gerais acerca das populações, que são indispensáveis em boa parte das investigações sociais. (GIL, 2008).

A amostra de interesse é composta pela diretoria industrial, com cerca de 5,8 mil colaboradores, que constitui um adequado grupo de amostragem, devido à riqueza de registros e informações. Novas análises poderão ser realizadas posteriormente, em outros estratos, já que os dados do censo permanecem disponíveis.

As técnicas de investigação, bem como instrumentos de coleta de dados, são os questionários de Pesquisas de Clima Organizacional, já que são compostas por um conjunto de questões submetidas com o propósito de obter informações sobre crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado (GIL, 2008).

As informações coletadas neste trabalho foram tratadas a partir de planilhas e bases de dados, a fim de estabelecer correlações estatísticas.

A pesquisa foi realizada totalmente online – acessível por computadores e *smartphones* – em novembro de 2021, em um período de 14 dias (sendo 9 úteis). A escala de avaliação contou com 5 categorias de resposta: 1) Discordo totalmente e 2) Discordo, que representam

desfavorabilidade; 3) Nem concordo nem discordo, que configura neutralidade; e 4) Concordo e 5) Concordo totalmente, que significam favorabilidade. Em caso de desconhecimento ou impossibilidade para avaliar o tema, os respondentes poderiam optar por N/A (Não sei/Não aplicável). O questionário utilizado abrangeu 13 dimensões de análise: Estratégia; Cultura e Valores; Ambiente de Trabalho; Indivíduos Prósperos; Agilidade e Inovação; Percepção do Gestor Imediato; Engajamento; Oportunidade de Aprendizado; Comunicação; Percepção da Alta Liderança; Carreiras Atrativas; Processos e Recursos; e Recompensa Justa.

O estudo de caso é caracterizado pela investigação de um tema de pesquisa a partir de um conjunto de procedimentos previamente selecionados, propiciando compreensão ampla e detalhada. Nele, são utilizadas várias fontes de dados, como questionários, entrevistas e observação, bem como a revisão da literatura (YIN, 2001). Para Gil (2002, p. 44), a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Assim, foram utilizados os seguintes critérios de seleção: os artigos científicos foram pesquisados em portais acadêmicos como Ebsco, Scielo e Google Acadêmico, por meio de palavras chaves referentes à temática. Também foram utilizados livros e artigos publicados em instituições especializadas na área, como a Harvard Business Review, McKinsey & Company e Fundação Getúlio Vargas. Houve um especial interesse em selecionar material publicado após a eclosão da pandemia, já que este estudo considera importantes as implicações deste fenômeno social na percepção da experiência do empregado.

A abordagem de pesquisa quantitativa foi usada para conduzir este estudo, sendo o questionário da pesquisa de clima organizacional o instrumento escolhido para a coleta de dados, a serem analisados a partir da fundamentação teórica. Mais detalhes sobre os dados obtidos nessa coleta serão apresentados na próxima seção.

Desta forma, a partir da revisão de literatura resultante da pesquisa bibliográfica, bem como da pesquisa de artigos em instituições especializadas, os dados foram organizados e classificados em categorias que serão utilizadas para análise e apresentação de propostas de intervenção descritas no presente trabalho.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O percentual de adesão obtido na pesquisa foi de 90%, totalizando cerca de 5.800 respondentes. Para manter a confidencialidade das respostas, foi estabelecida uma quantidade mínima de 5 respondentes para a abertura dos resultados.

Como já ressaltado, o questionário utilizado abrangeu 13 dimensões de análise, enumerados a seguir com seus respectivos percentuais atingidos de favorabilidade, em ordem decrescente: Estratégia (93%); Cultura e Valores (87%); Ambiente de Trabalho (84%); Indivíduos Prósperos (83%); Agilidade e Inovação (83%); Percepção do Gestor Imediato (80%); Engajamento (79%); Oportunidade de Aprendizado (77%); Comunicação (77%); Percepção da Alta Liderança (77%); Carreiras Atrativas (72%); Processos e Recursos (70%); e Recompensa Justa (54%), conforme demonstra a tabela 1.

Dimensão	Respostas	Percentual
Estratégia	5775	93
Cultura e Valores	5753	87
Ambiente de Trabalho Saudável	5770	84
Indivíduos Prósperos	5760	83
Agilidade e Inovação	5743	83
Percepção do Gestor Imediato	5773	80
Engajamento	5763	79
Oportunidade de Aprendizado	5776	77
Comunicação	5768	77
Percepção da Alta Liderança	5741	77
Carreiras Atrativas	5761	72
Processos e Recursos	5765	70
Recompensa Justa	5748	54

Tabela 1 - Dimensões e percentuais de favorabilidade.

As dez questões que receberam os percentuais mais favoráveis são listadas a seguir, precedidas por sua ordem no questionário: “23. Entendo claramente como o meu trabalho contribui para o alcance dos resultados da empresa.” (97%); “31. Nossos processos internos são focados em oferecer os melhores produtos e serviços aos nossos clientes.” (97%); “7. Tenho clareza de como os objetivos da minha área impactam na estratégia da empresa.”

(96%); “47. A Empresa A é reconhecida como uma empresa ética.” (94%); “22. A empresa se preocupa com a responsabilidade social e promove o desenvolvimento das regiões onde atua, sempre com foco em sustentabilidade.” (92%); “8. Sou defensor da marca, porque acredito nos valores e no propósito da empresa.” (91%); “6. Meu (Minha) gestor(a) imediato(a) me trata com respeito e dignidade.”; “2. As pessoas de qualquer idade, raça, etnia, gênero e orientação sexual são tratadas de forma justa e respeitosa na empresa.” (89%); “9. Tenho orgulho de trabalhar nesta empresa.” (88%); “36. Sinto que me encaixo bem nesta empresa.” (87%), conforme tabela 2.

Afirmativa	Resposta	Percentual
23. Entendo claramente como o meu trabalho contribui para o alcance dos resultados da empresa.	5775	97
31. Nossos processos internos são focados em oferecer os melhores produtos e serviços aos nossos clientes.	5741	97
7. Tenho clareza de como os objetivos da minha área impactam na estratégia da empresa.	5751	96
47. A Empresa A é reconhecida como uma empresa ética.	5739	94
22. A empresa se preocupa com a responsabilidade social e promove o desenvolvimento das regiões onde atua, sempre com foco em sustentabilidade.	5720	92
8. Sou defensor da marca, porque acredito nos valores e no propósito da empresa.	5753	91
6. Meu (Minha) gestor(a) imediato(a) me trata com respeito e dignidade.	5765	90
2. As pessoas de qualquer idade, raça, etnia, gênero e orientação sexual são tratadas de forma justa e respeitosa na empresa.	5732	89
9. Tenho orgulho de trabalhar nesta empresa.	5758	88
36. Sinto que me encaixo bem nesta empresa.	5763	87

Tabela 2 - Questões com maior favorabilidade.

A base de dados da pesquisa permitiu a geração de matrizes de favorabilidade, considerando diferentes marcadores demográficos, bem como as várias unidades administrativas e fabris da empresa A. As matrizes apresentam os resultados de favorabilidade (opções 4 e 5) para cada marcador. Dentre vários pontos levantados, um exemplo é: em uma das unidades da empresa A, que representa cerca de 80% do total de respondentes, apenas a dimensão “Recompensa Justa” teve uma pontuação inferior a 65%.

Com relação ao engajamento, a pesquisa traz as afirmativas que mais impactam em seu resultado, e que, portanto, devem ser monitoradas e/ou priorizadas: “8. Sou defensor da marca porque acredito nos valores e no propósito da empresa.” (91%); “36. Sinto que me encaixo bem nesta empresa.” (87%); “3. Sinto que meus objetivos de carreira podem ser alcançados

nesta empresa.” (64%); “27. Meu trabalho traz um sentimento de realização pessoal.” (78%); e “50. Em geral, o ambiente de trabalho é agradável e oferece boas condições de clima organizacional para o meu trabalho.” (82%).

Afirmativa	Respostas	Percentual
8. Sou defensor da marca, porque acredito nos valores e no propósito da empresa.	5753	91
36. Sinto que me encaixo bem nesta empresa.	5763	87
3. Sinto que meus objetivos de carreira podem ser alcançados nesta empresa.	5735	64
27. Meu trabalho traz um sentimento de realização pessoal.	5758	78
50. Em geral, o ambiente de trabalho é agradável e oferece boas condições de clima organizacional para o meu trabalho.	5770	82

Tabela 3 - Afirmativas que mais impactam no engajamento.

Em um detalhamento por dimensão e afirmativa, vemos os seguintes percentuais de favorabilidade quanto ao **engajamento**: “1. Eu tenho vontade de trabalhar na empresa todos os dias.” (76%); “9. Tenho orgulho de trabalhar nesta empresa.” (88%); “13. Sinto-me motivado(a) a ir além do esperado para contribuir com o sucesso desta empresa.” (75%); “19. Recomendaria esta empresa como um bom lugar para trabalhar.” (85%); “42. Eu escolheria ficar nesta empresa, se recebesse uma proposta com o mesmo salário e benefícios para trabalhar em outro lugar.” (73%).

Afirmativa	Respostas	Percentual
1. Eu tenho vontade de trabalhar na empresa todos os dias.	5743	76
9. Tenho orgulho de trabalhar nesta empresa.	5758	88
13. Sinto-me motivado(a) a ir além do esperado para contribuir com o sucesso desta empresa.	5763	75
19. Recomendaria esta empresa como um bom lugar para trabalhar.	5760	85
42. Eu escolheria ficar nesta empresa, se recebesse uma proposta com o mesmo salário e benefícios para trabalhar em outro lugar.	5666	73

Tabela 45 - Percentuais de favorabilidade: Engajamento.

Na dimensão “**Cultura e valores**”, os percentuais de favorabilidade por afirmativa são os seguintes: “2. As pessoas de qualquer idade, raça, etnia, gênero e orientação sexual são tratadas de forma justa e respeitosa na empresa.” (89%); “4. Sinto confiança no Canal Aberto para fazer denúncias de situações que estão em desacordo com o Código de Ética e Conduta

da empresa.” (75%); “8. Sou defensor da marca, porque acredito nos valores e no propósito da empresa.” (91%); “22. A empresa se preocupa com a responsabilidade social e promove o desenvolvimento das regiões onde atua, sempre com foco em sustentabilidade.” (92%); “38. Percebo que os valores e o DNA da empresa estão presentes no dia a dia de trabalho.” (83%); “45. Trabalho em um ambiente livre de assédio moral e sexual.” (87%); “47. A Empresa A é reconhecida como uma empresa ética.” (94%).

Afirmativa	Respostas	Percentual
2. As pessoas de qualquer idade, raça, etnia, gênero e orientação sexual são tratadas de forma justa e respeitosa na empresa.	5732	89
4. Sinto confiança no Canal Aberto para fazer denúncias de situações que estão em desacordo com o Código de Ética e Conduta da empresa.	5659	75
8. Sou defensor da marca, porque acredito nos valores e no propósito da empresa.	5753	91
22. A empresa se preocupa com a responsabilidade social e promove o desenvolvimento das regiões onde atua, sempre com foco em sustentabilidade.	5720	92
38. Percebo que os valores e o DNA da empresa estão presentes no dia a dia de trabalho.	5737	83
45. Trabalho em um ambiente livre de assédio moral e sexual.	5725	87
47. A Empresa A é reconhecida como uma empresa ética.	5739	94

Tabela 5 - Percentuais de favorabilidade: Cultura e valores.

Na dimensão de “**Carreiras atrativas**”, observamos os seguintes percentuais de favorabilidade por afirmativa: “3. Sinto que meus objetivos de carreira podem ser alcançados nesta empresa.” (64%); “21. Tenho oportunidades para aprender e crescer continuamente.” (74%); “27. Meu trabalho traz um sentimento de realização pessoal.” (78%);

Afirmativa	Respostas	Percentual
3. Sinto que meus objetivos de carreira podem ser alcançados nesta empresa.	5735	64
21. Tenho oportunidades para aprender e crescer continuamente.	5761	74
27. Meu trabalho traz um sentimento de realização pessoal.	5758	78

Tabela 6 - Percentuais de favorabilidade: Carreiras atrativas.

Quanto à dimensão “**Recompensa justa**”, os percentuais de favorabilidade são: “5. Sinto que sou remunerado(a) de forma justa pelo trabalho que realizo.” (44%); “24. A empresa oferece um pacote de remuneração (salário e PLR/ bônus) e benefícios alinhado às boas práticas de mercado.” (57%); “48. Meu desempenho é avaliado de forma justa.” (60%).

A análise dos dados apresentados mostra que são necessárias ações sobre os principais desafios, notadamente nas seguintes dimensões: **processos e recursos; carreiras atrativas; recompensa justa e agilidade organizacional.**

Quanto a **processos e recursos**, foram identificadas as seguintes necessidades: avaliar maneiras de equilibrar a distribuição de tarefas entre as pessoas e os times (adequação de volume de trabalho e equipes); capacitar as pessoas em diferentes funções (possíveis) para ampliar o preparo das equipes em diferentes desafios; ampliar a sinergia e conexão entre times e pessoas para otimização de tarefas e maior eficiência; diminuir processos burocráticos (possíveis) para agilizar a realização das atividades; avaliar as condições físicas do ambiente de trabalho para identificar possíveis melhorias.

Na dimensão de **carreiras atrativas**, existem as seguintes oportunidades de ação: promover maior clareza sobre as oportunidades de carreira, tanto horizontais quanto verticais, disponíveis na empresa, para que os funcionários vislumbrem o alcance de seus objetivos de carreira; criar, rever ou clarificar para os colaboradores as trilhas de desenvolvimento disponíveis, reforçando a importância do papel protagonista de cada um e os critérios de elegibilidade; reforçar os aspectos relacionados à meritocracia, tanto para gestores quanto para colaboradores, incentivando o feedback contínuo, a transparência e o protagonismo.

Quanto a **recompensa justa**, elencamos os seguintes desafios: a avaliação de desempenho é o tema com menor índice de favorabilidade, junto com pacote de remuneração (em comparação ao mercado). Assim como em carreiras atrativas, é importante alinhar os aspectos relacionados à meritocracia – critérios bem definidos, com transparência no processo; recomenda-se um aprofundamento sobre o que seria, na visão do colaborador, uma avaliação “justa” e qual o valor de “recompensa” para ele; ampliar a percepção dos colaboradores sobre as diferentes formas de reconhecimento que a empresa oferece, para além de recompensa financeira.

Em termos de **agilidade organizacional**, verifica-se que a velocidade na tomada de decisão é um aspecto que demanda atenção. É importante rever os fóruns existentes, as pessoas envolvidas e a governança para tomada de decisão. Recomenda-se ouvir os líderes e equipes sobre quais são os “gargalos” existentes.

4. SUGESTÃO DE AÇÕES

Para lidar com os desafios identificados, foi elaborado um plano de ação com cinco temáticas que buscam abordar e tratar as principais necessidades.

A primeira temática é o **Selo de Gestão de Pessoas**, que abrange as dimensões de engajamento, recompensa justa, percepção do gestor imediato e comunicação. Verifica-se que existe um evidente hiato entre prática e conhecimento das lideranças sobre os temas de gestão de pessoas – por isso, é imprescindível a tomada de ações que visem o fortalecimento de cultura que valorize as pessoas e que incentive a liderança a utilizar e conhecer as ferramentas de gestão e seus principais KPIs, potencializando sua atuação.

A ação proposta consiste em criar um selo de identificação de boa gestão, através de um KPI derivado dos principais indicadores de gestão utilizados para a adesão e medição objetiva de performance do gestor como líder. Mensalmente, será feito um ranking das áreas com os gestores com mais selos mensais acumulados, apontando os critérios que enfraqueceram cada caso em específico. O resultado será apresentado para a Diretoria mensalmente para providências de reconhecimento e correções necessárias.

As afirmativas a serem trabalhadas nessa temática são as seguintes: “1. Tenho vontade de trabalhar na empresa todos os dias”; “48. Meu desempenho é avaliado de forma justa”; “28. Meu gestor trata todos sem favoritismo”; “35. meu gestor age de acordo com o que fala”; “41. A empresa me fornece os treinamentos necessários”; “20. Sinto-me a vontade para dar minha opinião”.

A segunda temática refere-se à criação de **Encontros das Áreas para Temas Técnicos**, e abrange as dimensões de carreiras atrativas, estratégia, oportunidade de aprendizado, e agilidade e inovação. Os encontros técnicos são uma fonte essencial para quem busca novos conhecimentos, pois permite aos seus participantes acesso às informações atualizadas na sua área profissional, além de estreitamento nas relações e trocas que se estabelecem entre os pesquisadores e especialistas. É uma oportunidade para compartilhar conhecimento, fazer networking e se atualizar sobre novas tendências.

A ação proposta consiste em realizar encontros técnicos das áreas para socialização e difusão do conhecimento concentrado nas pessoas, além de criar fóruns dinâmicos com apresentação de pesquisas, estudos científicos ou discussões, com aproveitamento interno ou com fornecedores externos.

As afirmativas a serem trabalhadas nessa temática são as seguintes: “3. Sinto que meus objetivos de carreira podem ser alcançados”; “21. Tenho oportunidades para aprender”; “33. Considero que a empresa está preparada para os desafios do futuro”; “41. A empresa me fornece os treinamentos necessários”; “15. Na empresa, é fácil criar rede de contatos e relacionamentos com colaboradores(as) da minha área e entre outras áreas”.

A terceira temática é baseada no **Fortalecimento da Cultura do Feedback**, e abrange as seguintes dimensões: percepção do gestor imediato; recompensa justa; comunicação; e carreiras atrativas. A ausência de comunicação eficiente realizada de forma habitual gera inúmeros efeitos negativos nos relacionamentos – em face disso, o clima organizacional é afetado. O feedback tem a potencialidade de aprimorar os relacionamentos através da comunicação assertiva, direcionar comportamentos e trazer maior nível de compreensão sobre o processo de gestão do desempenho.

A ação proposta consiste em promover uma cultura *generalizada* de utilização do feedback, como uma ferramenta habitual de gestão de pessoas, através da realização de campanhas de conscientização, treinamentos e também de direcionamentos técnicos. Desta forma, espera-se gerar maior aderência na utilização e maior assertividade na execução por parte dos gestores, bem como melhor recepção dos conteúdos do feedback ofertado por parte dos empregados.

As afirmativas a serem trabalhadas nessa temática são as seguintes: “20. Sinto-me à vontade para dar opinião”; “3. Sinto que meus objetivos de carreira podem ser alcançados”; “46. Meu desempenho é avaliado de forma justa”; “5. Sinto que sou remunerado de forma justa”; “28. Meu gestor imediato trata a todos sem favoritismo”; “40. Meu gestor dá feedback”.

A quarta temática refere-se à **Melhoria da Comunicação com a Operação**, e abrange as seguintes dimensões: comunicação; percepção do gestor imediato; e percepção da alta liderança. O processo de comunicação ao público operacional é baseado principalmente em aplicativos como o Whatsapp. Apesar de serem meios de comunicação amplamente utilizados, deixam uma lacuna imensa de comunicação que provoca a percepção de distanciamento e desalinhamento com o chão de fábrica.

Focando especificamente no público operacional, a ação proposta consiste em desenvolver métodos para melhorar os atuais formatos de comunicação dos temas de Recursos Humanos (como treinamento de oratória e comunicação assertiva para supervisores,

bem como realização de interações teatralizadas nas áreas) e criar formas e canais para fortalecer as comunicações realizadas (como por exemplo, a criação de quadros passo-a-passo adotados em outros setores da indústria).

As afirmativas a serem trabalhadas nessa temática são as seguintes: “14. Existe uma comunicação efetiva quando ocorrem mudanças”; “18. As informações são transmitidas com rapidez e agilidade”; “43. A alta liderança encoraja a comunicação aberta e honesta”.

Finalmente, a quinta temática refere-se a **Temas de Gestão de Pessoas para Liderança**, e abrange as seguintes dimensões: engajamento; recompensa justa; percepção do gestor imediato; e comunicação. A falta de conhecimento e de utilização bem direcionada das ferramentas de gestão de pessoas pela liderança é um dos fatores de maior impacto em todas as dimensões, e em grande parte das afirmativas medidas na pesquisa de clima. Melhorar a capacidade de gestão da liderança é um fator potencializador do clima organizacional positivo.

A ação proposta consiste em criar ações de fomento do consumo de conhecimento nos temas de gestão de pessoas para toda a liderança da empresa: utilização do espaço mensal do programa para realizar reunião com a gestão; criação de “pílulas de conhecimento”; criação de cartilhas/materiais didáticos virtuais, *lives* e *podcasts*.

As afirmativas a serem trabalhadas nessa temática são as seguintes: “1. Tenho vontade de trabalhar na empresa todos os dias”; “48. Meu desempenho é avaliado de forma justa”; “28. Meu gestor trata todos sem favoritismo”; “35. meu gestor age de acordo com o que fala”; “41. A empresa me fornece os treinamentos necessários”; “20. Sinto-me a vontade para dar minha opinião”.

5. CONCLUSÕES

Com base no exposto, este trabalho defende que, além de proporcionar diferencial competitivo, incrementando claramente setores financeiros, de vendas e recursos humanos, a prática de *employee experience* inclui o aprendizado – e a incorporação na cultura empresarial – da adaptabilidade, que constitui uma habilidade desejável em tempos de crise. Ficam expostas as relações entre EX e o clima organizacional, a partir dos benefícios verificados pela revisão de literatura, como o aumento nos níveis de engajamento ou a redução na perda do capital intelectual.

Como a prática de EX ainda é relativamente nova, há uma resistência compreensível por parte das organizações em oferecer concessões “desnecessárias” ao programa. Quanto a isso, este trabalho apresenta uma reflexão que pode ajudar na positivação do projeto a ser apresentado à alta direção, com base em números e perspectivas de lucro. Espera-se que tal reflexão sirva de base para novas elaborações.

A partir da análise quantitativa de dados da pesquisa de clima organizacional, foram identificadas oportunidades e sugeridas ações baseadas na revisão de literatura, propiciando aos interessados na temática uma gama de ideias e teorias que podem ajudar em suas próprias pesquisas e projetos.

Uma parte importante do nosso arrazoado fala sobre os impactos da crise sanitária global. Foram apresentados dados e análises do choque sofrido por organizações e indivíduos. No entanto, novas soluções foram apresentadas e assumidas em resposta, e algumas, à época da finalização deste trabalho, já surgem como tendências, como a adoção por várias grandes empresas do trabalho remoto e da semana de trabalho reduzida.

Observamos que certas temáticas apresentaram números que sugeriram atenção, e foram analisadas as cinco primeiras, a saber: Selo de Gestão de Pessoas – há uma diferença entre prática e conhecimento dos líderes sobre gestão de colaboradores. É preciso fortalecer uma cultura que valorize as pessoas e potencialize sua atuação; Encontros das Áreas para Temas Técnicos – são uma fonte para a busca de novos conhecimentos, informações atualizadas e estreitamento nas relações pesquisadores e especialistas. É preciso criar encontros técnicos das áreas para compartilhamento do conhecimento concentrado nas pessoas, pesquisas, estudos científicos ou discussões; Fortalecimento da Cultura do Feedback – O feedback pode aprimorar relacionamentos através da comunicação assertiva e direcionar comportamentos. A

ação proposta consiste em promover uma cultura de utilização do feedback generalizada, como uma ferramenta habitual de gestão de pessoas.

Melhoria da Comunicação com a Operação – quanto ao pessoal operacional, é preciso desenvolver métodos para melhorar os atuais formatos de comunicação dos temas relativos ao EX; Temas de Gestão de Pessoas para Liderança - Melhorar a gestão potencializa um clima organizacional positivo. É necessário criar conhecimento em gestão de pessoas para toda a liderança.

Com base no desenvolvimento desta pesquisa, observa-se que não há muitos trabalhos científicos sobre a temática em questão. O que podemos observar é a existência de uma variedade de interesses que procuram conciliar a experiência do colaborador com as necessidades do empreendimento. Diante disso, conclui-se que é possível, apesar dos desafios, elaborar argumentos capazes de envolver diretores na implantação de um projeto alicerçado no conceito de *Employee experience*, que possa ser reavaliado e reestruturado continuamente, seguindo o mesmo método proposto por este estudo. Do ponto de vista científico, acredita-se que este trabalho pode contribuir para o aprofundamento de questões transversais a este objeto de estudo, considerando realidades empíricas semelhantes.

REFERÊNCIAS

ABHARI, Kaveh; LY, Jennifer; SANAVI, Arsham; WRIGHT, Marina. **“Employees First”**: The Relationship between *Employee experience* Management Systems and *Customer Experience* Management. Twenty-Seventh Americas Conference on Information Systems, Montreal, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/353829606_'Employees_First'_The_Relationship_between_Employee_Experience_Management_Systems_and_Customer_Experience_Management. Acesso em: 13 mar 2022.

AMCHAM. *Employee experience: A estratégia que garante resultados mesmo na crise*. Disponível em: <https://conteudo.amcham.com.br/employee-experience>. Acesso em: 01 dez. 2021.

ANDRADE, Daniel P. **Emotional Economic Man**: Power and Emotion in the Corporate World. *Critical Sociology*, SAGE Journals, 2013. Disponível em: <http://crs.sagepub.com/content/early/2013/10/09/0896920513497376> . Acesso em: 13 mar. 2022.

ANDRADE, Daniel P. **Paixões, sentimentos morais e emoções: Uma história do poder emocional sobre o homem econômico**. São Paulo: USP, 2011.

BERSON, J; FLYNN, J; MAZOR, A; MELIAN, V. (2017). **The employee experience: Culture, engagement and beyond**. *Rewriting the Rules for the Digital*, Deloitte Global Human Capital Trends, 2017. 51-61 p.

BRASILEIRO, Felipe S. **Resiliência Informacional: Modelo baseado em práticas informacionais colaborativas em redes sociais virtuais**. Tese (Doutorado Ciência da Informação) Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, Paraíba, 2017, 228 p.

CHAGAS, Guilherme Santos. **Resposta do RH à confluência entre mudança tecnológica e pandemia**. UFF: Niterói, 2021.

CORREA, Ana M. ***Employee experience: Exemplos, desafios e melhores práticas***. 2020. Disponível em: <http://www.taqe.com.br/employee-experience-exemplos-desafios-e-melhores-praticas>. Acesso em: 01 dez. 2021.

DAVILA, Guillermo; VARVAKIS, Gregório; NORTH, Klaus. **Influência da Gestão Estratégica do Conhecimento na Inovação e Desempenho Organizacional**. BBR, Braz. Bus. Rev., Vitória, v. 16, n. 3, p. 239-254, May 2019. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-23862019000300239&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 04 de ago. 2020.

DE KLERK, Jeremias J.; JOUBERT, Mandi; MOSCA, Hendrikjan F. **Is working from home the new workplace panacea? Lessons from the COVID-19 pandemic for the future world of work**. SA J. Ind. Psychol., Johannesburg, v. 47, n. 1, p. 1-14, 2021. Disponível em: http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-07632021000100029&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 20 set. 2022.

DHINGRA, Naina; EMMET, Jonathan; SAMADANI, Mahin. *Employee experience: essential to compete*. **McKinsey & Company: McKinsey Organization Blog**, 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/employee-experience-essential-to-compete>. Acesso em: 02 dez. 2022.

DIAS, Guilherme. *Candidate persona: o que é e por que você precisa dela*. **GUPY**, 28 jun. 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/candidate-persona>. Acesso em: 01 dez. 2021.

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

EDMONDSON, Amy. **Psychological safety and learning behavior in working teams**. Administrative Science Quarterly, Vol. 44, n. 2. Sagepub, 1999.

EMMETT, Jonathan; SCHRAH, Gunnar; SCHRIMPER, Matt; WOOD, Alexandra. **COVID-19 and the *employee experience*: How leaders can seize the moment**. McKinsey & Company: New Jersey, 2020.

FIORENTINO, Maria F. F. **Experiência do funcionário: uma análise empírica no varejo**. Fundação Getúlio Vargas. 2019.

GARAY, Cristina Crespo. **Conheça as cinco pandemias mais mortais da história da humanidade**. National Geographic Brasil, Set 2022. Disponível em: <https://www.nationalgeographicbrasil.com/historia/2022/09/conheca-as-cinco-pandemias-mais-mortais-da-historia-da-humanidade>. Acesso em: 22 Out 2022.

GAUTIER, Kate; BOVA, Tiffani; CHEN, Kexin; MUNASINGHE, Lalith. Research: **How *Employee experience* Impacts Your Bottom Line**. Harvard Business Review. 2022.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

GOSH, N.; ITAM, U. "***Employee experience Design: An Innovation for Sustainable Human Capital Management Practices***" in Handbook of Research on Managerial Practices and Disruptive Innovation in Asia, IGI Global, 2020, 110-127 p.

GREEN, Charles H.; GALFORD, Robert M.; MAISTER, David H. ***The Trusted Advisor***, New York, NY: Free Press, 2000.

HIRSCHMAN, E.; HOLBROOK, M. ***Hedonic consumption: emerging concepts, methods, and propositions***. The journal of marketing. Vol. 46, n. 3, Summer, 1982, 92-101 p.

HOWITT, Arnold M.; LEONARD, Herman B. **“Against desperate peril: High performance in emergency preparation and response,”** in GIBBONS, Deborah E. *Communicable Crises: Prevention, Response, and Recovery in the Global Arena*. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2007.

HOWITT, Arnold; LEONARD, Herman B. *Managing Crises: Responses to Large-Scale Emergencies*. Washington, DC: CQ Press, 2009.

LAZZARATO, M. **Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LEMOS, André; CUNHA, Paulo (orgs). **Cibercultura: Alguns pontos para compreender a nossa época**. Olhares sobre a Cibercultura. Sulina, Porto Alegre, 2003; 11-23 p.

LEMOS, André. **Cibercultura**. Porto Alegre: Sulina, 2004.

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

MARTÍNEZ-PERALES, J. C.; LUNA-BENOSO, B.; CÓRTEZ-GALICIA, J. **Remote Work Performance Versus Presential in Lockdown Times**. 2022 *Internacional Journal Of Computing And Optimization*, Vol. 9, 2022. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2079-9292/10/9/1055> Acesso em: 12 out. 2022.

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

MAWSON, Anthony R. ***Understanding mass panic and other collective responses to threat and disaster***. *Psychiatry*. Vol. 68, n. 2. Tandfonline, 2005.

MICHAELIS: *Moderno Dicionário da Língua Portuguesa*. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.

MORGAN, Jacob. *The employee experience advantage*. John Wiley & Sons, Inc.: New Jersey, 2017.

NARAYANDAS, Das; HEBBAR, Vinay; LI, Liangliang. **Lessons from Chinese companies' response to covid-19**. Harvard Business Review, 05 de jun. de 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/06/lessons-from-chinese-companies-response-to-covid-19> Acesso em 12 de out. 2022.

NJAGI, Baraka. The Evolution of *Employee experience* and 100+ years of HR Tactics. 2021. Disponível em: <https://stawiadvisory.co.ke/the-evolution-of-employee-experience-and-100-years-of-hr-tactics/>. Acesso em: 5 dez. 2022.

OLIVEIRA, Anna. **O que é e para que serve uma pesquisa pulse?** 2018. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/o-que-e-pulse/>. Acesso em: 01 dez. 2021.

OLIVEIRA, Vinícius Riqueto. **Employee experience: a complexidade da experiência dos funcionários em ambientes organizacionais**. VI Congresso Internacional de Comunicação e Cultura São Paulo. 2018. Disponível em: http://www.comcult.cisc.org.br/wp-content/uploads/2019/05/GT4_Vini%CC%81cius_Riqueto_de_Oliveira_FACASPER.pdf . Acesso em: 03 dez. 2021.

ONU – Organização das Nações Unidas. **Organização Mundial da Saúde declara novo coronavírus uma pandemia**. 2020. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2020/03/1706881#:~:text=A%20Organiza%C3%A7%C3%A3o%20Mundial%20da%20Sa%C3%BAde, presente%20agora%20em%2014%20pa%C3%ADses>. Acesso em: 12 dez. 2022.

OUCHI, W. Teoria Z. **Como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. São Paulo: Ed. Fundo Educativo Brasileiro, 1982.

PASCUAL-FERNÁNDEZ, P.; SANTOS-VIJANDE, M. L.; LÓPEZ-SÁNCHEZ, J. Á.; MOLINA, A. **Key Drivers of Innovation Capability in Hotels: Implications on Performance**. International Journal of Hospitality, 2021.

PETCHENIK, Ian. Scraping along the bottom: April air traffic statistics. Flightradar24, 01 de maio de 2020. Disponível em: <https://www.flightradar24.com/blog/flight-activity-rises-in-junestill-far-below-2019-levels/> . Acesso em: 13 out. 2022.

PINE, J.; GILMORE, J. *The experience economy: work is a theatre & every business a stage: goods & services are no longer enough*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

PLASKOFF, Josh. *Employee experience - The new human resource management approach*. Strategic HR Review, 2017,136–141 p. Disponível em: <https://doi:10.1108/SHR-12-2016-0108> Acesso em: 27 mar. 2022.

RECUERO, Raquel. **Atos de ameaça à Face e à Conversação em Redes Sociais na Internet**. In: Primo, Alex (Org). *Interações em Rede*. Porto Alegre: Sulina. 2013, 51-69 p.

RIKLEEN, S. L. **What your youngest employees need most right now**. EUA: Harvard Business Review, 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/06/what-your-youngest-employeesneed-most-right-now> . Acesso em: 05 set. 2022.

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

SCHMITT, Bernd H. *Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003.

SOŃTA, Monika; ZYCH, Bárbara. **Finally, We Could Have Slower Mornings and Proper Breakfasts!:** Mapping Parenting Experience During Pandemic-Enforced Lockdown in Poland. Acta Universitatis Lodzianis: Folia Sociologica, [sl], n. 81, 2022, 107-120 p. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/361663021_Finally_We_Could

Have Slower Mornings and Proper Breakfasts Mapping Parenting Experience During Pandemic-Enforced Lockdown in Poland . Acesso em: 20 set. 2022.

TEIXEIRA, Mabel O. **A interação usuário x jornal em um site de rede social**: indícios de uma mudança. *Brazilian Journalism Research*, [s. l.], v. 10, n. 1, p. 192–217, 2014. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=owf&AN=101392069&auth-type=uid&user=rmbrowserextension&password=BrowserExtension789!> Acesso em: 13 set. 2022.

ULRICH, Dave. *Rh de Dentro Para Fora - Seis Competências Para o Futuro da Área de Recursos Humanos*. Porto Alegre: Bookman, 2013.

ULRICH, Dave. **Crises Are Opportunities to Lead**. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/crises-opportunities-lead-dave-ulrich/> . Acesso em: 18 set 2022.

ULRICH, Dave. **How Leaders Lead Post-Pandemic**: Explore Mysteries More than Solve Puzzles. <https://www.linkedin.com/pulse/how-leaders-lead-post-pandemic-exploremysteries-more-dave-ulrich/> Acesso em: 20 set. 2022.

ULRICH, Dave. *The rise of HR: Wisdom from 73 thought leaders*, Alexandria: HR Certification Institute, 2015, p. 606.

WELBOURNE, Theresa M. *The Potential of Pulse Surveys: Transforming Surveys into Leadership Tools*. *Employment Relations Today*, 2016.

WHITTER, Ben. *Employee experience*. Kogan Page, 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.