



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS - CCJE  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC

**VALERIA SANTANA SOUZA**

**ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING PARA RETENÇÃO DE  
TALENTOS: UMA ANÁLISE DAS ENTREVISTAS DE DESLIGAMENTO DE  
UMA EMPRESA DO SETOR DE TI**

Rio de Janeiro – RJ

2022

**VALERIA SANTANA SOUZA**

**ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING PARA RETENÇÃO DE  
TALENTOS: UMA ANÁLISE DAS ENTREVISTAS DE DESLIGAMENTO  
DE UMA EMPRESA DO SETOR DE TI**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

**Orientador(a): Antônio Eugênio Valverde Mariani Passos**

**Rio de Janeiro - RJ**

**2022**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por me guiar e me encorajar durante minha trajetória.

Aos meus familiares, por serem meus principais alicerces. Por todo incentivo, apoio, cuidado e carinho durante essa jornada, certamente sem cada um de vocês eu não teria chegado até aqui.

Ao meu orientador, por todo apoio e suporte dado durante o processo, agradeço por todas as palavras de motivação e pelo cuidado. Foi uma honra ter sido orientada por você, espero que cada vez mais tenhamos professores com esse dom para ensinar.

Também gostaria de agradecer a todos os professores que passaram pela minha vida acadêmica, que ajudaram e contribuíram para minha formação.

Aos meus amigos, agradeço o suporte e incentivo que me deram, principalmente aos amigos que a UFRJ me deu, o apoio e companhia de vocês durante esses quatro anos foram fundamentais para minha formação.

Aos colegas de trabalho, agradeço pelo apoio e pela torcida.

E por fim, à todas as pessoas que contribuíram de alguma forma para o meu crescimento acadêmico e pessoal, toda a minha gratidão!

## RESUMO

As taxas de rotatividade das empresas têm crescido cada vez mais no mercado de trabalho. Atualmente o Brasil é o país com os maiores índices de *turnover* (JORNAL TRIBUNA, 2021). O mercado de tecnologia tem tido os índices de *turnover* mais altos do mercado (CALLIS, 2020). Posto isto, o presente estudo realizou uma análise das entrevistas de desligamento de uma empresa de consultoria do setor de tecnologia, buscando desenvolver ações de endomarketing com o objetivo de reter talentos nesta organização. Para isso, a priori, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o tema abordado. Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi adotado o método qualitativo em uma pesquisa documental que se utilizou de dados secundários da organização, sendo 34 registros de entrevistas de desligamento, considerando os desligamentos voluntários dos três meses com os maiores índices de *turnover*. A técnica de análise utilizada foi a identificação de tendências nas respostas dos entrevistados, categorização das respostas analisadas e posteriormente a construção de gráficos. A partir da análise gráfica identificou-se pontos de atenção que a organização precisa tratar para garantir a sustentabilidade organizacional, principalmente a respeito da gestão dos colaboradores que trabalham como consultores. As ações de endomarketing propostas visam mitigar os impactos negativos identificados pela visão dos ex-colaboradores. Esta pesquisa contribui para o crescimento do conhecimento científico a respeito da importância do endomarketing para o ambiente organizacional e para a retenção de pessoas e evidencia a importância da realização de entrevistas de desligamento para tomada de decisão.

**Palavras-chave:** endomarketing; entrevista de desligamento; retenção de talentos; retenção de pessoas e mercado de tecnologia.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Artigos selecionados a partir de buscas em periódicos científicos.....	14
<b>Quadro 2:</b> Exemplos de verbalizações a respeito das insatisfações dos entrevistados .....	36
<b>Quadro 3:</b> Exemplos de verbalizações a respeito das insatisfações dos entrevistados .....	38
<b>Quadro 4:</b> Ações de Endomarketing .....	42

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Motivos de Desligamento.....	30
<b>Gráfico 2</b> – Salário e benefícios da empresa .....	32
<b>Gráfico 3</b> – Proposta de trabalho futura: Salário .....	33
<b>Gráfico 4</b> – Proposta de trabalho futura: Benefícios .....	33
<b>Gráfico 5</b> – Insatisfações e pontos de melhoria .....	34
<b>Gráfico 6</b> - Aspectos positivos da empresa .....	37

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Índice de <i>turnover</i> mensal. ....	29
---	----

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	9
1.1. O problema de pesquisa .....	10
1.2. Objetivos .....	11
1.2.1. Objetivo Geral .....	11
1.2.2. Objetivos Específicos .....	11
1.3. Justificativa .....	11
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	14
2.1. O endomarketing e sua importância .....	16
2.2. A retenção de talentos e sua importância .....	20
2.3. A importância da entrevista de desligamento .....	23
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	26
3.1. Tipo de Pesquisa .....	26
3.2. Amostra de documentos .....	26
3.3. Instrumento .....	27
3.4. Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados .....	27
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	28
4.1. Caracterização da Empresa .....	28
4.2. Resultado da Análise das Entrevistas de Desligamento .....	29
4.2.1. Motivo do desligamento .....	30
4.2.2. Opinião sobre salário e benefícios .....	31
4.2.3. Proposta de trabalho futura .....	32
4.2.4. Insatisfações e pontos de melhoria .....	34
4.2.5. Aspectos positivos da empresa .....	37
4.3. Ações de Endomarketing .....	39
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	43
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	44
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO</b> .....	47



## 1. INTRODUÇÃO

A entrada e saída de colaboradores dentro das organizações é algo que existe e é inevitável, porém, as altas taxas de rotatividade de funcionários dentro das empresas podem significar problemas organizacionais, como a baixa motivação, baixa remuneração ou baixo reconhecimento da empresa em relação aos funcionários (JORNAL TRIBUNA, 2021).

Segundo pesquisas recentes, o índice de *turnover* aumentou em 82% nas empresas brasileiras desde 2010. Atualmente, o Brasil é o país com o índice de turnover mais alto nas organizações (JORNAL TRIBUNA, 2021). Ainda sobre o *turnover* nas empresas, mais especificamente na área de TI, segundo o Callis (2020), atualmente o mercado de tecnologia possui a taxa de rotatividade mais alta do mercado. A maior parte do mercado de TI atual é formado pela geração *millenium*, que entra no mercado com um foco para além do trabalho em si, buscando crescimento pessoal e qualidade de vida. Esse profissional busca empresas que tenham cultura e propósito alinhados com seus objetivos, que são tão importantes quanto o salário (CALLIS, 2020).

Ainda segundo o Jornal Tribuna (2021), as empresas perceberam “o alto impacto financeiro que a rotatividade de profissionais acarreta, tornando-se um problema bastante custoso para as organizações”, por isso, é proveitoso para as organizações investir em estratégias que ajudem a reter os seus talentos. Anteriormente, as pessoas buscavam trabalhar apenas em busca de uma remuneração financeira, realidade que gradativamente vêm mudando. Atualmente, as pessoas buscam por algo além, buscam por reconhecimento, bem-estar, ascensão profissional, motivação, plano de carreira, aprendizado e experiência no trabalho, além de um bom salário e um pacote de benefícios atrativo (LIMA; SANTANA; SANTOS, 2011). Sendo assim, cabe ao profissional de RH, a complexa tarefa de satisfazer as necessidades dos seus talentos, para retê-los nas organizações (LIMA; SANTANA; SANTOS, 2011).

Segundo Oliveira, Aquino e Silva (2018, p. 4), “endomarketing implica na necessidade da organização em se manter coesa, com colaboradores satisfeitos e sincronizados para com os objetivos da empresa, refletindo assim para o mercado consumidor uma imagem empresarial forte, estável, de qualidade e excelência em atendimento”, sendo assim, o endomarketing ou marketing interno pode ser visto como ações executadas pela empresa voltadas para atender as necessidades e satisfazer os clientes internos, criando um vínculo entre organização e funcionário. Essas estratégias podem ser benéficas para a retenção de talentos dentro das organizações, atuando na sustentabilidade organizacional.

Para desenvolver boas estratégias de endomarketing, é necessário entender as necessidades dos funcionários da organização. Uma ferramenta utilizada pelo RH para entender essas necessidades é a entrevista de desligamento, a partir delas, a empresa objetiva extrair e compreender quais os motivos que fizeram com que aquele colaborador se desligasse. Além disso, a entrevista de desligamento é uma prática conveniente para as organizações pois, provêm conhecimento para a área de gestão sobre o sentimento do colaborador em relação a empresa, fornece *feedbacks* sobre a organização (VISOTTO *et al*, 2013).

Posto isto, essa pesquisa tem como objetivo, desenvolver estratégias de endomarketing para reduzir os impactos negativos da rotatividade de pessoas dentro de uma empresa, a partir da análise documental das entrevistas de desligamento realizadas com os funcionários desligados de uma empresa do setor de TI.

### **1.1. O problema de pesquisa**

Em conformidade com o mencionado anteriormente, além de atrair, recrutar e selecionar pessoas, as organizações precisam direcionar o seu foco para a retenção dos funcionários, pensando em desenvolvê-lo, com foco no seu plano de carreira dentro da empresa (JORNAL TRIBUNA, 2021). Em um contexto geral, a retenção de funcionários se faz importante, porém, atualmente, pode-se destacar o mercado de TI, considerando que enquanto boa parte das empresas fecham vagas pressionadas pela crise sanitária e econômica vivida nos últimos anos, as empresas de TI estão empenhando-se para conseguir fechar vagas (LAZARETTI, 2020). O mercado de TI se encontra aquecido, as organizações estão sentindo a falta de profissionais com a qualificação necessária no mercado para conseguir preencher as vagas ofertadas (LAZARETTI, 2020).

Isto posto, este trabalho pretende construir uma análise dos documentos que registraram as entrevistas de desligamento já realizadas por uma empresa do setor de TI, objetivando desenvolver estratégias de endomarketing e retenção de pessoas, respondendo à questão: Quais estratégias de endomarketing e de retenção de pessoas podem ser elaboradas a partir da análise de entrevistas de desligamento de uma empresa de consultoria em TI?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Elaborar ações de endomarketing a partir da análise documental dos registros das entrevistas de desligamento de uma empresa de consultoria em tecnologia da informação, visando à retenção de colaboradores.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Conceituar o endomarketing;
- Destacar a importância do endomarketing;
- Conceituar retenção de pessoas e sua importância;
- Relacionar o conceito de endomarketing com o conceito de retenção de pessoas;
- Conceituar entrevista de desligamento e a sua funcionalidade dentro das organizações;
- Analisar o mercado de TI e descrever a organização estudada;
- Analisar a importância do endomarketing e da retenção de pessoas no mercado de TI e na organização estudada;
- Analisar as entrevistas de desligamento da empresa estudada;

## **1.3. Justificativa**

Segundo Filho, Andrade e Theotonio (2017) o sucesso organizacional está atrelado a qualidade do relacionamento que a empresa mantém com seus colaboradores. Uma organização que fortalece seu público interno sabe que pouca ou nenhuma estratégia externa tem êxito se não for precedida pelo comprometimento interno. Esse bom relacionamento entre empresa e funcionário pode gerar um maior engajamento dos colaboradores, o que influencia positivamente na retenção de pessoas.

Considerando as altas taxas de rotatividade de funcionários nas organizações, as práticas de retenção se fazem extremamente importantes no contexto atual (G1, 2013). Além do alto índice de *turnover* no mercado em geral, o presente trabalho busca pesquisar o setor em que esse problema é mais latente atualmente, já que “a falta de pessoas disponíveis é uma das principais dores das empresas que trabalham essencialmente com tecnologia” (BERTÃO, 2021).

Com a acelerada transformação digital no mundo empresarial, algumas profissões foram desaparecendo e outras surgiram. Majoritariamente, as novas profissões estão ligadas ao mercado tecnológico, seja relacionado à análise de dados, desenvolvimento de programas,

marketing digital, entre outros (CNN BRASIL, 2021). A escassez da mão de obra no mercado de TI já é um problema, não só no Brasil, mas também no mundo, o que ajuda a elevar os salários desses trabalhadores. Além disso, o desapego e a facilidade em mudar de carreira profissional são características da geração desses profissionais (CNN BRASIL, 2021).

Para o GeekHunter (2021), “em 2020, as vagas em TI tiveram um aumento significativo. O crescimento foi de 310% no total de oportunidades abertas no setor”. Ademais, segundo o site Callis (2020) “as taxas em TI são as mais altas do mercado, chegando a cerca de 13%. Pessoas em altos cargos na área de TI permanecem, em média, 2,6 anos em uma empresa. Essa rotatividade é considerada alta. Em comparação a outros setores, a permanência é de 3,8 anos”. Esses dados evidenciam que cada vez mais as empresas necessitam de estratégias de retenção dos funcionários, sobretudo o setor de TI. Atualmente, o setor de TI se encontra muito aquecido, além de recrutar e selecionar candidatos capacitados, retê-los nas organizações tornou-se uma missão árdua do setor de gestão de pessoas.

Para o planejamento e implementação de um bom programa de endomarketing, que consiste em uma ferramenta organizacional que une estratégias de gestão com objetivo de atender as necessidades de seus colaboradores, é necessário garantir o comprometimento dos colaboradores, alinhando o pensamento deles com os objetivos organizacionais (MACIEL *et al*, 2019). Desse modo, uma forma de examinar o ambiente interno e extrair as mudanças que são necessárias, para que a gestão possa desenvolver ações de endomarketing é a entrevista de desligamento, que consiste em uma ferramenta para gerar conhecimento no que tange a vivência que os colaboradores já desligados tiveram na organização (VIDOTTO *et al*, 2013). A partir desse conhecimento, é possível analisar aspectos importantes pela visão dos colaboradores que ajudaram na tomada de decisão estratégica.

Tendo em vista este contexto, o desenvolvimento de boas estratégias de endomarketing, que já tem grande relevância no contexto organizacional geral, se faz fundamental no setor de TI, pois, a garantia da satisfação do cliente interno, da construção de um ambiente de trabalho favorável pode colaborar para a retenção dos funcionários nas empresa, reduzindo as atuais taxas de rotatividade no setor de TI do Brasil (CALLIS, 2020).

Considerando as já referidas altas taxas de rotatividade no mercado de TI e a necessidade de encontrar profissionais de TI capacitados e mantê-los na empresa o aumento, o engajamento dos funcionários se faz fundamental para a redução dessas da rotatividade e para isso o uso de estratégias de endomarketing pode ser benéfico. Posto isto, o intuito dessa pesquisa é desenvolver estratégias de marketing interno para controlar o *turnover* na empresa estudada.

A partir do levantamento bibliográfico da literatura científica relacionada ao endomarketing e o desenvolvimento de estratégias de retenção de pessoas, é notória a importância do estudo e da aplicação dessas estratégias para o bom desempenho organizacional. O endomarketing é fundamental nas organizações pois promove valores que afetam diretamente a melhoria contínua de produtos e serviços porque trata os empregados como clientes internos. Além disso, reforça uma imagem positiva da empresa utilizando mecanismos de marketing para que seus funcionários se sintam motivados a trabalhar melhor (OCHOA, 2014). Dado este fato, esta pesquisa possui relevância pois, oferece uma contribuição para o conhecimento científico relacionado ao tema.

Este estudo também relaciona dois conceitos importantes, a entrevista de desligamento e o endomarketing. A partir do levantamento bibliográfico realizado, pode-se perceber que há um espaço para contribuição no estudo da relação entre os dois temas, o que novamente corrobora a importância deste estudo.

Esta é uma pesquisa aplicada, pois tem o propósito de solucionar problemas concretos e possui finalidade prática (VERGARA, 1998), após levantamento da literatura científica relacionada ao tema, percebeu-se uma lacuna no conhecimento no que tange estudos empíricos relacionados ao tema endomarketing e retenção de pessoas. Posto isto, além da contribuição científica para a literatura sobre estes temas, esta pesquisa, por ter sua finalidade prática, poderá contribuir para o aprimoramento de outras empresas. Estas organizações poderão utilizar-se da análise aqui desenvolvida como um processo de benchmarking, visando o aperfeiçoamento das estratégias de endomarketing. Ou seja, esta pesquisa poderá ser utilizada como base para estudos organizacionais futuros.

Outro aspecto importante é que também não foi encontrado na literatura científica estudos da temática aqui discutida com o enfoque no mercado de tecnologia. Como já mencionado anteriormente, é um setor que vem crescendo exponencialmente e tem suas taxas de *turnover* atuais elevadas, fatos estes que ratificam novamente a importância desta pesquisa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo busca conceituar o endomarketing e discutir sua importância dentro das organizações. Em seguida são expostos o conceito e a importância da retenção de pessoas e da entrevista de desligamento.

Para o desenvolvimento do referencial teórico deste trabalho, foi realizado um levantamento bibliográfico da produção científica existente relacionada ao tema. Para a compreensão do tema proposto nesta pesquisa, buscou-se definir conceitos importantes utilizando a literatura científica.

Todos os artigos encontrados foram revisados por pares. As buscas foram realizadas no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e na *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). Em todas as pesquisas realizadas foi considerada a produção científica dos últimos 5 anos, porém, para as palavras-chave, entrevista de desligamento; retenção de pessoas; retenção de talentos a quantidade de artigos encontrada não foi significativa, o que nos levou a uma ampliação do recorte temporal de busca para 10 anos. As palavras-chaves utilizadas foram: endomarketing (foram encontrados 27 artigos e destes selecionados 9 artigos); entrevista de desligamento (foram encontrados 9 artigos e destes selecionados 3 artigos); retenção de pessoas (foram encontrados 11 artigos e destes selecionados 4 artigos); retenção de talentos (foram encontrados 8 artigos e destes selecionados 2 artigos); endomarketing AND retenção de pessoas (foram encontrados 2 artigos e desses selecionado 1 artigo). Dentre os artigos encontrados foram selecionados apenas artigos publicados em periódicos classificados com avaliação igual ou acima de B4 considerando o sistema Qualis da CAPES.

**Quadro 1:** Artigos selecionados a partir de buscas em periódicos científicos.

Sobrenome dos autores	Ano	Periódico	Título da obra	Classificação do periódico
Maciel <i>et al.</i>	2019	Gestão e Planejamento	O endomarketing como ferramenta estratégica: Um estudo da percepção dos colaboradores de uma empresa localizada no extremo sul catarinense	Administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo – B2
Santana <i>et al.</i>	2019	Perspectivas Online: Humanas & Sociais Aplicadas	Endomarketing: estudo de caso em uma empresa de comunicação	Ciência política e relações internacionais – B3 Interdisciplinar – B4
Cervi e Froemming	2017	Revista de Administração IMED	Afinal, o que é Endomarketing? Estudo das Estratégias de Endomarketing de uma Universidade Comunitária do Rio Grande do Sul	Administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo – B3

Ochoa	2018	Educação, Cultura e Comunicação	As diferenças entre comunicação interna e endomarketing	Administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo – B3
Silva e Estender	2018	Revista Inovação, Projetos e Tecnologias	O Impacto do Endomarketing nas Organizações	Administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo – B3
Oliveira, Aquino e Silva	2018	E3 – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores	O endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações	Interdisciplinar – B4
Filho, Andrade e Theotonio	2018	Revista Multidisciplinar e de Psicologia	Análise de clima organizacional e ações de endomarketing em uma empresa do campo: um estudo de caso na empresa GrandValle	Administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo – B3 Interdisciplinar – B4
Ramadam <i>et al.</i>	2020	Revista de Gestão e Organizações Cooperativas	Práticas de gestão de pessoas: uma análise das melhores cooperativas para trabalhar	Administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo – B4 Interdisciplinar – B4
Reis <i>et al.</i>	2017	Revista Brasileira de Marketing	Endomarketing, liderança e comunicação: reflexos na organização	Administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo – B1 Interdisciplinar – B2
Silva	2012	Revista da Faculdade de Administração e Economia	Entrevista de desligamento: uma análise em empresas do segmento contábil	Administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo – B4
Vidotto <i>et al.</i>	2013	Navus Revista de Gestão e Tecnologia	Entrevista de desligamento como ferramenta de gestão do conhecimento	Administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo – B3
Pinho, Jeunon e Duarte	2016	Future Studies Research Journal	Turnover no Varejo: Estudo em uma Rede Supermercadista em Belo Horizonte - MG	Administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo – B2 Interdisciplinar – B3
Leite, Leite e Albuquerque	2013	Revista Ibero Americana de Estratégia	A gestão de pessoas e as estratégias de atração, desenvolvimento e Retenção de profissionais: o caso Petrobrás	Administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo – B2 Educação – B2 Interdisciplinar – B2
Steil, Penha e Bonilla	2016	Revista Psicologia: Organizações e Trabalho	Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: Uma revisão de literatura	Administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo – B1 Interdisciplinar – B2 Psicologia – A2
Ribeiro, Nunes e Sant'Anna	2015	Revista Economia & Gestão	Retenção de pessoas: um estudo em empresa pública do estado de minas gerais	Administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo – B2 Interdisciplinar – B2

Stocker <i>et al.</i>	2020	Revista de Carreiras & Pessoas	O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos	Administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo – B4
Koehler e Lima	2017	Revista de Ciências da Administração	Apoio de uma rede para retenção de talentos em pequenos clubes de futebol	Administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo – B1 Interdisciplinar – B2
Lima, Santana e Santos	2011	Revista de Gestão e Secretariado	Retenção de talentos na profissão de secretariado	Administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo – B2
Severo <i>et al.</i>	2019	Revista de Administração de Roraima	O endomarketing e a satisfação no trabalho em uma instituição de ensino superior	Administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo – B3

Fonte: elaboração própria

## 2.1. O endomarketing e sua importância

Segundo Kotler e Keller (2012), o marketing interno compõe uma das quatro dimensões do marketing holístico, que consiste no:

Desenvolvimento, estruturação e implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos. Ele reconhece que em marketing “tudo é importante” e que muitas vezes se faz necessária uma perspectiva abrangente e integrada (KOTLER; KELLER, 2012, p.17).

As quatro dimensões do marketing holístico são: o marketing integrado, marketing de desempenho, marketing de relacionamento e o marketing interno (KOTLER; KELLER, 2012). No que diz respeito ao marketing interno, “pressupõe um alinhamento vertical com a alta gerência e um alinhamento horizontal com os demais departamentos, de tal modo que todos compreendam, prezem e apoiem o esforço de marketing” (KOTLER; KELLER, 2012, p.21).

Filho, Andrade e Theotonio (2017) afirmam que o marketing interno consiste em um elemento que atua fazendo com que os colaboradores compartilhem de uma mesma visão de alcance dos objetivos organizacionais e que atua também no fortalecimento das relações interpessoais.

O marketing interno está diretamente relacionado com a satisfação do colaborador. As necessidades dos colaboradores e suas percepções precisam receber a atenção necessária, esse alinhamento na comunicação entre cliente interno e empresa contribuirá para todos trabalharem na mesma direção (REIS *et al.*, 2018).

Assim sendo, os autores Kotler e Keller (2012); Filho, Andrade e Theotonio (2017) e (REIS *et al.*, 2018) concordam que o marketing interno está relacionado ao alinhamento entre



os objetivos organizacionais e as necessidades dos clientes internos, e que está diretamente ligado ao relacionamento entre os colaboradores e a empresa. Nesse sentido, o marketing interno é utilizado para firmar essa relação. Reis *et al.* (2018) ressaltam ainda a importância de atender as necessidades do colaborador e dar a devida importância para a sua satisfação.

Ochoa (2014) informa que Saul Faingaus Bekin foi o criador do termo endomarketing para se referir ao marketing interno, que surgiu no Brasil em 1995. Para ele, o endomarketing consiste em “atrair e reter o cliente interno – os funcionários – com a função de obter resultados eficientes para a empresa, atraindo e retendo seus clientes internos” (OCHOA, 2014, P. 113). Essa expressão refere-se a uma ferramenta organizacional que une estratégias de gestão com o propósito de integrar os clientes internos aos objetivos da empresa (OCHOA, 2014).

Nesse sentido, Silva e Estender (2018) definem o endomarketing como uma ferramenta de gestão de Recursos Humanos (RH), sendo um dos sistemas que constituem a organização e que atua como agente integrador entre os seus setores e as pessoas. O endomarketing busca garantir a satisfação dos clientes internos e um ambiente de trabalho harmonioso, através de estratégias que podem ou não ser efetivas.

Oliveira, Aquino e Silva (2018) asseguram que vender o produto para o cliente interno é tão importante quanto vender o produto para o cliente externo, dessa maneira o endomarketing proporciona às organizações o estreitamento do seu relacionamento com seus colaboradores.

Ambos os autores mencionados acima conceituam endomarketing como uma ferramenta organizacional de gestão que objetiva a integração dos clientes internos com a organização. Silva e Estender (2018) salienta ainda que estas estratégias podem ou não ser efetivas.

Já Maciel *et al.*, (2019) expõe que o endomarketing ajuda as organizações a melhorarem a comunicação com seus colaboradores, criando um vínculo mais e mais forte com os seus funcionários, aumentando a produtividade deles. Esta concepção converge com a ideia exposta pelos autores supracitados de que o endomarketing busca a solidificação do vínculo entre empresa e colaborador, porém Maciel *et al.* (2019) também relaciona o endomarketing com a melhoria da comunicação interna e ainda salienta que a endomarketing é capaz de impactar na produtividade dos colaboradores.

Com o alinhamento organizacional, partindo da cúpula estratégica (RAFIQ; AHMED, 1993 *apud* CERVI; FROEMMING, 2017), considerando que o papel da gestão é construir a identificação entre os colaboradores e a empresa (WIESEKE *et al.* 1993 *apud* CERVI; FROEMMING, 2017), o programa de endomarketing é uma ferramenta corporativa composta pelo conjunto de estratégias que viabilizam o alinhamento organizacional, através da união

técnicas de marketing voltadas ao público interno e instrumentos de gestão de pessoas (BEKIN, 2004 *apud* CERVI; FROEMMING, 2017). Posto isto, novamente os autores consentem que o endomarketing é uma ferramenta organizacional que visa o alinhamento organizacional. Sendo assim, um plano de endomarketing é caracterizado pelo conjunto de estratégias e ações adotadas pelas organizações com a finalidade de alinhar os objetivos organizacionais aos objetivos dos colaboradores e suprir as necessidades dos clientes internos.

No que tange os objetivos do endomarketing, este tem a intenção de intensificar uma boa imagem da empresa e seu valor de mercado, utilizando o funcionário como um facilitador. Tem o objetivo de criar um ambiente organizacional positivo (BRUM, 2012 *apud* MACIEL *et al.*, 2019).

Para Cervi e Froemming (2017, p.119) “o conceito de endomarketing envolve temas como motivação dos funcionários, comunicação, comprometimento, alinhamento organizacional, valores, instrumentos de marketing e satisfação dos clientes internos e externos”. Os autores consideram que esta ferramenta organizacional tem o intuito de fortalecer o vínculo entre a empresa e os empregados e fazer com que a visão dos funcionários esteja alinhada com o propósito organizacional (CERVI; FROEMMING, 2017).

Em convergência com o exposto Maciel *et al.* (2019), Cervi e Froemming (2017) além de reafirmarem o endomarketing como ferramenta que objetiva o fortalecimento das relações entre empregados e organização, relacionam também o endomarketing à comunicação organizacional. Para Santana *et al.* (2019) são dois pontos cruciais nos quais endomarketing atua: na satisfação dos funcionários e no sucesso organizacional. O marketing interno é utilizado como ferramenta de melhoria do clima organizacional, do fortalecimento do comprometimento da equipe e das relações internas (SANTANA *et al.*, 2019). O endomarketing busca criar uma relação entre o produto, o cliente e o funcionário, assim igualando a importância do colaborador ao cliente para a empresa, intensificando a relação entre funcionário e organização (SILVÉRIO; ESTENDER, 2014 *apud* SANTANA, 2019). Por conseguinte, Santana *et al.* (2019) assim como outros autores, também reafirmam o endomarketing como uma ferramenta que intensifica o relacionamento entre as pessoas e impacta na satisfação do cliente interno.

Em sua pesquisa, Ramadam (2020) afirma que quando uma organização considera os clientes internos como o seu primeiro mercado e alinha a imagem que transmitem ao público externo com a imagem visualizada pelo seu público interno, esta está aplicando corretamente o conceito de endomarketing. Pode-se considerar exemplos de ações de endomarketing:

Ações realizadas para ouvir constantemente a opinião do colaborador, medição do clima organizacional, realização de feedbacks para melhoria contínua da equipe e do espaço de trabalho e meios para evitar ao máximo, ruídos que poderão atrapalhar a eficácia da comunicação interna (RAMADAM, 2020, p. 172).

Em concordância com Santana *et al.* (2019), Ramadam (2020) também considera que as ações de endomarketing estão atreladas ao clima organizacional. Afirma ainda que impacta na melhoria contínua nesse ambiente de trabalho.

Com isso, o endomarketing busca criar um ambiente organizacional sadio, através de estratégias pensadas para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores em suas experiências organizacionais. O objetivo é desenvolver uma imagem benéfica para a organização e intensificar o sucesso organizacional.

Conforme já mencionado, o endomarketing traz diversos benefícios para as organizações. Se implementado corretamente, consegue mitigar muitos dos problemas enfrentados pelas empresas, não os extingue, porém, minimiza os pontos fracos (SANTANA *et al.*, 2019).

Em concordância com Santana *et al.* (2019), Bekin (1995, *apud* MACIEL *et al.*, 2019) ressalta que é necessário averiguar as estratégias organizacionais com o propósito de ajustar as necessidades dos colaboradores à realidade da organização, corrigindo os pontos negativos. Na pesquisa de Maciel *et al.*, (2019, p. 173), define-se estratégias que são fundamentais para uma implementação de um programa de endomarketing com êxito, sendo elas:

- a) Linha de ação de atitude: os gestores visam ações de treinamento para dar ao funcionário a consciência da importância estratégica de um serviço direcionado ao cliente, como por exemplo, o envolvimento, o compromisso, a valorização e o profissionalismo do funcionário para que assuma responsabilidades dentro de um processo gerencial;
- b) Linha de ação de comunicação: fornece subsídios para um sistema de comunicação interno para que todos possam executar suas tarefas com eficiência;
- c) Treinamento sob a ótica e desenvolvimento: deverá partir sobre uma avaliação das necessidades da empresa, que necessita abranger os valores necessários para se trabalhar em equipe e a valorização para o desenvolvimento pessoal e humano;
- d) Plano de carreira: é o planejamento orientado ao colaborador, que visa tratar de seu crescimento profissional, acarretando promoções de cargos com a possibilidade de chegar ao topo;
- e) Motivação, valorização, comprometimento e recompensa;
- f) Sistema de informações e rede de comunicação interna;
- g) Segmentação do mercado de clientes internos;

Para os autores, é fundamental o alinhamento do conjunto dessas estratégias para que o programa de endomarketing, ou seja, o conjunto de ações de endomarketing elaborado pela equipe estratégica, seja implementado corretamente e emerjam resultados positivos para a organização, colaborando para a retenção dos colaboradores nas organizações.

## **2.2. A retenção de talentos e sua importância**

Atualmente, um dos maiores desafios organizacionais é o alinhamento entre as expectativas, objetivos e anseios da empresa e dos colaboradores, seja por questões comportamentais, sociais ou culturais. Quando ocorre o desalinhamento desses fatores entre a organização e os colaboradores, a empresa tende a empregar mais esforço na gestão e ocorre também o aumento do *turnover* (STOCKER *et al.*, 2020).

A taxa de rotatividade, conhecida também como *turnover*, consiste no índice calculado a partir do volume de entrada e saída de pessoas em uma organização. Toda organização possui uma certa rotatividade. Não considerar o *turnover* como um importante fator de gestão empresarial, especificamente de gestão de pessoas, pode apontar para uma gestão inadequada (SILVA, 2017), considerando que um aumento na rotatividade impacta diretamente no aumento dos custos que a organização, esta terá para atrair, selecionar, admitir e treinar um outro colaborador (STOCKER *et al.*, 2020).

Em concordância com o aspecto levantado por Stocker *et al.* (2020) em relação ao setor de recrutamento e seleção, Steil Penha e Bonilla (2015) também afirmam que a perda de profissionais qualificados nas organizações causa o aumento das despesas com recrutamento e seleção.

Além disso, os autores Steil Penha e Bonilla (2015) acrescentam que essa perda de colaboradores causa outros diversos impactos negativos como a diminuição da criatividade e inovação organizacional, prejuízos ao clima organizacional, perda de conhecimento e experiência acumulados durante a trajetória na organização (STEIL; PENHA; BONILLA, 2015).

Uma pesquisa com 5 mil executivos indicou que 46% desses pretendem permanecer em seus cargos em uma mesma organização apenas durante dois a cinco anos. Além disso, a perda de um executivo pode custar milhões de dólares para uma organização (STEIL; PENHA; BONILLA, 2015). Posto isto, é fundamental reter o talento humano da organização, pois esses colaboradores contribuem acima da média para o sucesso organizacional e a retenção reduz os gastos com a rotatividade (KOEHLER *et al.*, 2017).

O talento é um insumo fundamental dentro das organizações pois fornece criatividade e diferentes visões na solução de problemas, seus esforços impactam diretamente no alcance dos objetivos organizacionais. Quando mais pessoas talentosas nas organizações, mais ela tende ao sucesso (KOEHLER *et al.*, 2017).

Ulrich (1998 *apud* RIBEIRO; NUNES; SANT'ANNA, 2015) reitera que outros ativos como fábrica, equipamentos e maquinaria, depreciam-se ao decorrer do tempo, ao passo que, o capital intelectual é o único ativo apreciável das empresa, pois, quando mobilizado cresce firmemente e prosperamente sempre. Leite, Leite e Albuquerque (2013), reconhecem a relevância do comprometimento da força de trabalho para o sucesso das organizações.

Consequentemente, os autores Leite, Leite e Albuquerque (2013), Ulrich (1998 *apud* RIBEIRO; NUNES; SANT'ANNA, 2015) e (KOEHLER *et al.*, 2017) reconhecem e evidencia a relevância e ao valor das pessoas, do capital intelectual para as organizações, para que essas possam alcançar seus objetivos e sucesso organizacional. Koehler *et al.* (2017) ainda correlaciona o sucesso organizacional e a quantidade de pessoas talentosas na empresa como duas variáveis diretamente proporcionais.

Para Ribeiro, Nunes e Sant'anna (2015), se faz necessária a atuação da área de recursos humanos no desenvolvimento de estratégias da organização para conseguir reter seu capital intelectual nas empresas.

Em concordância com a percepção de Ribeiro, Nunes e Sant'anna (2015), Leite, Leite e Albuquerque (2013) acrescentam ainda que os gestores das organizações devem demonstrar comprometimento com os valores organizacionais, por meio dos seus próprios comportamentos, de modo que sirvam de inspiração para a sua equipe e reforcem um comportamento de comprometimento. Ou seja, o processo de mobilização para o comprometimento com a organização deve pensado, desenvolvido e iniciado pelo topo, dentro do grupo dos principais executivos, para que a internalização da cultura organizacional alcance todos os níveis hierárquicos (LEITE; LEITE; ALBUQUERQUE, 2013).

Segundo Steil, Penha e Bonilla (2015), a retenção de pessoas consiste na capacidade das organizações em manter grupos de profissionais trabalhando, a fim de atingir os objetivos estratégicos organizacionais. Um parâmetro possível para medir a retenção de pessoas em uma organização é a comparação entre o tempo que as pessoas permanecem nesta organização e o tempo médio que as pessoas costumam permanecer em outras organizações concorrentes (JOHNSON, 2000 *apud* STEIL; PENHA; BONILLA, 2015).

Dessa forma, Johnson (2000 *apud* STEIL; PENHA; BONILLA, 2015), afirma que a retenção de talentos consiste na capacidade organizacional de manter as pessoas na organização por mais tempo em comparação com sua concorrência.

Em conformidade com o exposto por Steil, Penha e Bonilla (2015), Lima, Santana e Santos (2011) ressaltam que a organização garantir reconhecimento e um bom plano de carreira visando a retenção das pessoas nas organizações.

Segundo Lima, Santana e Santos (2011) apesar da remuneração financeira ainda ter sua importância para os profissionais, atualmente esses buscam algo além de apenas ganhar dinheiro. Os profissionais buscam por reconhecimento, por valorização, por bem-estar e satisfação no ambiente de trabalho (LIMA; SANTANA; SANTOS, 2011). Lima, Santana e Santos (2011), afirmam que a falta de perspectiva de crescimento é o principal fator para os funcionários se desligarem das empresas. Assim sendo, ainda que a empresa ofereça um bom salário, o crescimento profissional se torna um fator mais importante na tomada de decisão.

Ainda segundo Lima, Santana e Santos (2011, p. 128) no contexto atual, “o desenvolvimento de talentos é mais que um diferencial e, sim, uma questão de sobrevivência organizacional”. Portanto, reter pessoas consiste em buscar satisfazer as necessidades dos funcionários, incentivar o constante autodesenvolvimento profissional e oferecer-lhes o reconhecimento merecido. A responsabilidade dessa complexa tarefa é do departamento de gestão de pessoas e da gestão da área onde cada profissional atua (LIMA; SANTANA; SANTOS, 2011).

Elementos como “respeito, confiança, condições de crescimento e desenvolvimento, estabelecimento de desafios e relações positivas na empresa são algumas das perspectivas que passam a ser enfatizadas”, são fatores capazes de contribuir no comprometimento entre os colaboradores e a organização (RIBEIRO; NUNES; SANT’ANNA, 2015, p. 115). Como consequência, é importante que as organizações sejam transparentes em relação as suas expectativas perante os colaboradores e quais são as perspectivas ofertadas aos mesmos (RIBEIRO; NUNES; SANT’ANNA, 2015).

Assim sendo, nota-se a importância do desenvolvimento de estratégias organizacionais buscando satisfazer as necessidades e os anseios dos colaboradores, com o objetivo de retê-los nas organizações. Para isso, é importante para as empresas medirem a efetividade e o impacto de suas ações e estratégias em relação aos colaboradores e uma forma de obter esses insumos é através da entrevista de desligamento.

### 2.3. A importância da entrevista de desligamento

Conforme já mencionado, as organizações utilizam de estratégias de endomarketing para satisfazer os anseios dos funcionários e para “fidelizar clientes internos, os mesmos se tornam aliados do negócio, oportunizando um crescimento mais rápido ao prestar serviços de qualidade” (MACIEL *et al.*, 2019, p. 171). Além disso, também há o objetivo de reduzir as taxas de rotatividade das organizações (SILVA, 2017).

A aplicação de um programa de endomarketing tem como um dos seus principais objetivos reter os talentos nas organizações, através do processo de motivação, desenvolvimento e comunicação com os colaboradores (FRANÇA, 2014 *apud* REIS, *et al.*, 2018). Assim sendo, os autores citados concordam que o endomarketing é utilizado para a fidelização e engajamento dos colaboradores, o que ocasiona a retenção e a satisfação dessas pessoas. Maciel *et al.* (2019) evidencia ainda como consequência da fidelização dos clientes internos, o aspecto positivo para os colaboradores, que seria o crescimento dentro da organização.

Para Ulrich (1998, *apud* PINHO; JEUNON; DUARTE, 2016), o RH precisa buscar a coerência, em seu grau mais elevado, entre as políticas organizacionais, os fatores ambientais no meio social e as expectativas dos colaboradores. Dessa maneira, as práticas do RH se tornaram mais complexas e necessárias, considerando que a empresa necessita de um maior envolvimento dos funcionários para garantir resultados e atingir objetivos organizacionais (PINHO; JEUNON; DUARTE, 2016). Posto isto, em concordância com os autores mencionados anteriormente, evidencia-se novamente a importância do RH no desenvolvimento de estratégias de endomarketing que possam surtir efeito na retenção de pessoas nas organizações.

Segundo Silva (2017) o senso comum nos leva a crer que o principal motivador do pedido de desligamento é a questão salarial, porém atualmente outros fatores são fundamentais para esta decisão, sendo eles “a falta de desafios, falta de reconhecimento, falta de investimento, falta de perspectivas profissionais” (PASCHOAL, 2006 *apud* SILVA, 2017, p. 171).

Uma das formas possíveis de gerar insumo para o desenvolvimento de estratégias de marketing interno, controlar e medir os resultados das políticas de gestão de pessoas é a entrevista de desligamento. A entrevista de desligamento é uma ferramenta utilizada para controlar e medir os resultados das políticas de gestão de pessoas, a partir da análise da motivação do *turnover* de pessoal. Além disso, esta ferramenta constitui um instrumento

investigativo, capaz de investigar, constatar e comprovar as causas dos desligamentos e dos seus respectivos impactos (SILVA, 2017).

Posto isto, a importância da entrevista de desligamento está em conhecer e entender as motivações do funcionário que levaram ao rompimento do vínculo empregatício (PINHEIRO, 1979 *apud* SILVA, 2017).

Serrat (2010 *apud* VIDOTTO, 2013, p. 54) conceitua a entrevista de desligamento como a “ferramenta de captura de conhecimento daqueles que estão saindo”, afirma ainda que os dados extraídos das entrevistas são mais efetivos e úteis quando são compilados ao longo dos anos. Vidotto (2013) assegura que os resultados das entrevistas provêm feedback sobre os motivos pelos quais os funcionários deixam a empresa, do que eles gostavam em seus empregos e quais as necessidades de melhoria na organização.

Sendo assim, os autores supracitados convergem na conceituação da entrevista de desligamento como uma ferramenta que gera informações sobre os motivos que levaram o colaborador a deixar a empresa. Silva (2017) ressalta ainda que esta é uma ferramenta investigativa utilizada para medir e controlar a efetividade das políticas de gestão de RH. Já Vidotto (2013) acrescenta que além das motivações para o pedido de desligamento, os colaboradores também sugerem melhorias para as organizações.

Para Pinheiro (1979 *apud* SILVA, 2017, p. 170) “a contribuição desse instrumento é tão significativa que consideramos necessária uma diretriz ou norma que exija de o funcionário desligado passar pela entrevista, apesar de essa diretriz não contar com respaldo legal”. Ou seja, segundo o autor, deveria ser norma da empresa a obrigatoriedade da realização da entrevista de desligamento.

Silva (2017) afirma que são diversos aspectos que a organização pode coletar durante uma entrevista de desligamento, sendo que os principais fatores pesquisados são: o principal motivo e os motivos secundários que levaram ao pedido de demissão; a opinião do ex-funcionário a respeito da organização, ou seja, do seu gestor, do salário e dos benefícios, do horário de trabalho, das condições de trabalho, do plano de carreira, de todos os aspectos relacionados à sua experiência na organização.

Todas essas informações levantadas pelo entrevistador podem ser utilizadas para o desenvolvimento do planejamento estratégico, a entrevista de desligamento pode ser vista como instrumento de gestão da empresa (SILVA, 2017) utilizado para buscar a melhoria contínua do ambiente organizacional, da experiência do colaborador e da organização, de modo geral.

Para Vidotto (2013) os cuidados e o bom planejamento na preparação e na condução de uma entrevista de desligamento justificam-se, pois, essas são favoráveis tanto para organização



quanto para o ex-funcionário. Segundo o autor, o funcionário dispõe uma contribuição única da sua experiência na empresa e deixa a sua marca, e para a organização, esta absorve, compartilha e traça estratégias com o conhecimento compartilhado por aqueles que saem, podendo identificar possíveis problemas no ambiente organizacional e projetar soluções (VIDOTTO, 2019).

Enquanto Silva (2017), lista quais são as informações importantes que devem ser coletadas durante uma entrevista de desligamento e reafirma a importância desta como um instrumento de gestão da empresa que impacta no planejamento estratégico e na melhoria contínua, Vidotto (2013) se preocupa em evidenciar a importância do bom planejamento da entrevista para que essa traga contribuições positivas para ambas as partes, o colaborador desligado e a empresa.

Para Celinski (1994 *apud* SILVA, 2017, p.171) o procedimento para a elaboração de uma boa entrevista de desligamento deve, primeiramente, “definir o que se pretende investigar, em seguida, redigir as perguntas pertinentes para a apuração, após finalizado esse instrumento deve ser ensaiado e o fluxograma do processo deve ser estruturado”. Sugere ainda que ao início da entrevista deve ser exposto ao entrevistado os motivos pelos quais ele está participando da entrevista e qual a colaboração de suas respostas. Silva (2017) complementa que nesta investigação objetiva-se primordialmente as especificidades das funções exercidas pelo ex-funcionário e possíveis ocorrência de conflitos com superiores, colegas ou subordinados.

Em consonância com Vidotto (2013), que afirma a importância do bom planejamento para a realização da entrevista de desligamento, Silva (2017) acrescenta que durante a entrevista deve-se estimular um ambiente de serenidade, todos os pontos e aspectos expostos durante a entrevista devem ser anotados e inseridos em uma tabulação periodicamente, com o intuito de gerar relatórios pertinentes para análises gerenciais e tomadas de decisões estratégicas. Dessa forma, a garantia da serenidade no momento da entrevista, ajuda a garantir a confiabilidade nas informações expostas pelo entrevistado, que se faz muito importante para que sejam informações úteis para a tomada de decisão.

### **3. METODOLOGIA**

Esse capítulo tem o objetivo de descrever as etapas realizadas na pesquisa, o método, classificação e técnicas de pesquisa utilizados, a amostra documental, o instrumento utilizado e os procedimentos de coleta e de análise de dados.

#### **3.1. Tipo de Pesquisa**

O método utilizado neste estudo, pode ser classificado como qualitativo, considerado o mais adequado para a compreensão de uma realidade, de um fenômeno de natureza subjetiva (CRESWELL, 2007). A pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa, cabe ao pesquisador analisar e interpretar os dados, e assim tirar as conclusões e as lições aprendidas a partir de sua análise (CRESWELL, 2007). Por isso, esse método foi considerado o mais adequado para esta pesquisa.

Segundo Vergara (1998), uma pesquisa pode ser classificada quando aos fins e quanto aos meios. No presente trabalho, quanto aos fins, foi realizada uma pesquisa aplicada, que tem o propósito de solucionar problemas concretos, possui finalidade prática (VERGARA, 1998). Sendo assim, este trabalho tem como objetivo não só apresentar uma análise documental das entrevistas de desligamento, mas seu principal objetivo é desenvolver estratégias de endomarketing que possam ser aplicadas à organização estudada. Já quanto aos meios, a pesquisa pode ser classificada como bibliográfica e documental. É bibliográfica, pois foi desenvolvida utilizando como base material publicado em artigos, livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, material acessível ao público geral e é também uma pesquisa documental porque foi realizada uma análise de documentos conservados no interior da organização estudada (VERGARA, 1998), ou seja, dados secundários da empresa.

O método de coleta de dados escolhido para a realização deste trabalho foi pesquisa documental, pois esta utiliza documentos privados durante o processo de pesquisa (CRESWELL, 2007).

#### **3.2. Amostra de documentos**

O foco do estudo foi uma empresa de consultoria no setor de TI que, atualmente, possui cerca de 170 funcionários. Os documentos que foram analisados nessa pesquisa consistem em registros das entrevistas de desligamento realizadas com os funcionários desligados. Mais especificamente, os funcionários que pediram demissão nos 3 meses com os índices de *turnover* mais altos do ano de 2021: junho, setembro e dezembro, compondo uma amostra documental de 34 registros de entrevistas de ex-funcionários que trabalhavam alocados nos clientes.

### **3.3. Instrumento**

Essa pesquisa teve como base a análise de dados secundários gerados a partir de entrevistas de desligamento realizadas com os funcionários desligados da organização estudada, seguindo o seguinte roteiro, para responder o problema de pesquisa:

- As causas que motivaram os funcionários a se desligarem da empresa;
- A opinião dos funcionários em relação ao salário e pacote de benefícios praticado na empresa;
- O novo salário e pacote de benefícios da empresa que irá trabalhar;
- Suas insatisfações e pontos de melhorias, considerando sua experiência na empresa;
- Os pontos e/ou aspectos positivos observados pelo ex-funcionário, considerando sua experiência na organização;

### **3.4. Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados**

Foram utilizados nessa pesquisa dados secundários de uma empresa de consultoria em TI. As entrevistas realizadas pelo RH da empresa não são filmadas ou gravadas, o entrevistador realiza uma transcrição das entrevistas. Esses documentos foram coletados no arquivo do RH desta empresa.

As entrevistas foram lidas e os pontos mais relevantes levantados pelos entrevistados foram registrados em um quadro. Este quadro foi construído da seguinte maneira: na primeira coluna temos as cinco perguntas que compõe a entrevista de desligamento, nas colunas seguintes temos as respostas do entrevistado 1 na coluna 2, entrevistado 2 na coluna 3 e assim sucessivamente. Ao final da construção desse quadro, se olharmos para cada linha temos os conjuntos das respostas de todos os entrevistados a respeito de cada pergunta, podendo assim observar e identificar tendências de respostas. Após essa análise, foi possível categorizar as respostas que foram utilizadas para construir os gráficos analisados nesta pesquisa.

O critério de análise de dados utilizado foi a análise de conteúdo, para verificar as opiniões e visões dos ex-funcionários da organização contidas no documento, categorizá-las em respostas comuns entre os entrevistados, analisar o conteúdo dessas categorias e desenvolver estratégias de endomarketing a partir desta análise.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo tem o objetivo de descrever a empresa estudada nesta pesquisa, fornecer a análise documental das entrevistas de desligamento realizadas e por fim, sugerir ações de endomarketing convenientes com base no resultado encontrado.

### **4.1. Caracterização da Empresa**

A empresa estudada nesta pesquisa é uma consultoria de tecnologia, que auxilia outras organizações na gestão e otimização dos seus ativos de TI. A empresa iniciou o seu trabalho no ano de 2005 no Laboratório de Engenharia de Software da PUC-Rio e no ano de 2007 ligou-se à Incubadora Tecnológica Gênesis da PUC-Rio. No ano seguinte, firmou importantes parcerias com a IBM e a Softex, instituição implementadora da MPS-Br. A organização hoje é uma das poucas instituições habilitadas pela Softex para Consultoria de Aquisição de Software do MPS.BR.

Desde então, a empresa cresceu buscando aliar o conhecimento técnico de ponta com a experiência de mercado, considerando a estreita relação que ela já possuía com a área acadêmica. O objetivo da empresa é buscar o crescimento sustentável e gerar valor ao negócio dos clientes, a partir do entendimento das necessidades de desenvolvimento de software.

A empresa possui uma equipe que almeja resolver os problemas mais críticos e desafiadores de seus clientes. Cada consultor atua na implantação de processos e melhores práticas, indo além de uma atuação consultiva. O foco da empresa está na resolução de problemas e na implantação de melhorias de forma prática. Entre as frentes de atuação da empresa estão: Automação de Processos (BPM), Automação de Entregas, Automação de Testes, Gestão e Transformação do Ciclo de Vida de Software e Gerenciamento de Performance de TI utilizando Agile, DevOps e SAFe.

Atualmente a organização conta com uma equipe de aproximadamente 170 funcionários. A empresa é dividida em 3 grandes departamentos: operação, comercial e administrativo. Por ser uma organização que presta consultoria para outras empresas, uma parte da equipe do departamento de operações trabalha como consultor, alocados nas organizações que contratam os serviços da empresa estudada.

O departamento administrativo é subdividido em alguns setores, sendo eles: a infraestrutura, a controladoria e a área de recursos humanos. Considerando o departamento de recursos humanos, que é a área focal relacionada à presente pesquisa, a empresa conta com seis funcionários: dois colaboradores no time de recrutamento e seleção, um colaborador na área de departamento pessoal e dois colaboradores do time de pessoas e um gerente da área. O time de

peçoas é responsável pelo atividades relacionadas a experiência do colaborador na empresa, entre elas a entrevista de desligamento.

#### 4.2. Resultado da Análise das Entrevistas de Desligamento

Durante o ano de 2021, recorte temporal estudado nesta pesquisa, a empresa estudada obteve o total de 91 funcionários desligados, acarretando um índice de turnover anual de 66,19%. Considerando apenas os desligamentos voluntários, o total de desligados foi de 80 funcionários, que corresponde a 87,91% do total de desligados durante o mesmo período.

**Tabela 1:** Índice de *turnover* mensal.

Mês	Desligados voluntários	Desligados involuntários	Índice de turnover (%)
Jan./21	7	0	6,3
Fev./21	2	0	1,7
Mar./21	3	0	2,3
Abr./21	3	0	2,2
Mai./21	6	1	5
Jun./21	12	4	12,4
Jul./21	7	0	5,2
Ago./21	7	2	6,2
Set/21	10	0	6,9
Out/21	4	2	4,1
Nov./21	7	0	4,7
Dez/21	12	2	9,7

**Fonte:** elaboração própria

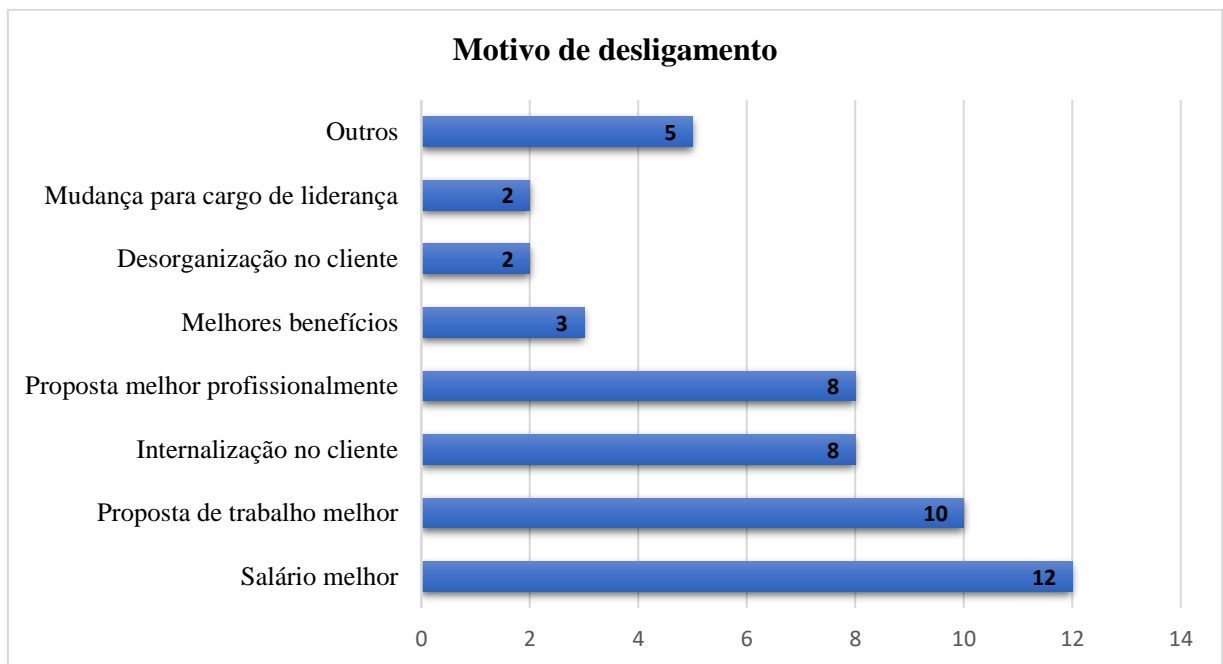
De acordo com a Tabela 1, pode-se perceber uma variação nos índices de turnover ao decorrer dos meses no ano de 2021. Além disso, é possível notar que em alguns meses há um aumento expressivo destes índices. Posto isto, a presente pesquisa irá analisar os registros das entrevistas de desligamento dos seguintes meses: junho, setembro e dezembro, visando realizar uma análise mais aprofundada dos três meses com o maior número de desligamentos voluntários no ano de 2021.

Após levantamento dos dados de *turnover* do ano de 2021 e seleção dos meses com maiores índices, realizou-se um levantamento das informações registradas a partir das entrevistas realizadas, cujo roteiro encontra-se no Apêndice A, dos meses selecionados para esse estudo. Posteriormente, as respostas dos entrevistados foram categorizadas e foi feito um levantamento de alguns trechos verbalizados pelos entrevistados. Visando facilitar a análise, esta será dividida em cinco tópicos, considerando as cinco perguntas realizadas na entrevista.

#### 4.2.1. Motivo do desligamento

Após iniciar a entrevista explicando ao entrevistado quais são os motivos para realização da mesma e qual sua colaboração ao realizar a entrevista, conforme sugestão do Celinski (1994 *apud* SILVA, 2017), a primeira pergunta realizada é a motivação que levou o colaborador a pedir demissão da empresa. No gráfico 1, temos os motivos que levaram os colaboradores a se desligarem da empresa:

**Gráfico 1** – Motivos de Desligamento



**Fonte:** Elaboração própria

Pode-se perceber, de acordo com o gráfico 1, que o aspecto financeiro teve um grande impacto na tomada de decisão dos ex-colaboradores, considerando que doze entrevistados citaram o salário como um motivador para seu desligamento. Fato este que corrobora com Lima, Santana e Santos (2011) quando os autores afirmam que um bom salário é um dos fatores que as pessoas buscam no mercado de trabalho. Ainda que, Lima, Santana e Santos (2011) e Callis (20202) afirmem também que atualmente outros fatores como o reconhecimento, bem-estar, ascensão profissional, motivação, plano de carreira, aprendizado, experiência no trabalho, crescimento pessoal e qualidade de vida sejam tão importantes quanto a remuneração financeira.

Outro motivo de grande relevância é a internalização no cliente, que acontece quando o colaborador recebe uma proposta de trabalho da empresa que ele está trabalhando alocado. Dado que a empresa estudada é uma consultoria que presta serviços para terceiros, muitos

colaboradores trabalham alocados em outras empresas. Este fato facilita a proximidade desses funcionários com a cultura e clima organizacional, ambiente de trabalho de outra organização e dificulta o fortalecimento da relação empresa e colaborador referente a organização estudada tornando o vínculo entre funcionário e empresa mais frágil e tênue em comparação ao vínculo construído entre o funcionário e o cliente. Para contornar este ponto negativo, o endomarketing é suma importância dado que essa ferramenta busca fortalecer o comprometimento da equipe e das relações internas (SANTANA et al., 2019).

No que se refere aos pontos citados como “proposta de trabalho melhor” e “proposta profissionalmente melhor”, existem diferentes argumentos que embasam estes pontos. Como, por exemplo, este trecho citado pelo entrevistado 28 “Estou indo para outra oportunidade. Saindo da área de testes e indo para área financeira”, ou seja, ele está saindo pois irá mudar de área de atuação. Outro exemplo, é este trecho expresso pelo entrevistado 24, “Recebi uma proposta melhor do mercado, que faz mais sentido para melhorar a carreira profissional, que oferece mais chances de crescimento profissional”. Pode-se perceber que essas justificativas expressam uma melhoria na carreira profissional, não em relação ao aspecto financeiro, mas em relação às oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional, mudança de área de atuação, mudança para empresas com um porte maior do que a empresa atual.

#### **4.2.2. Opinião sobre salário e benefícios**

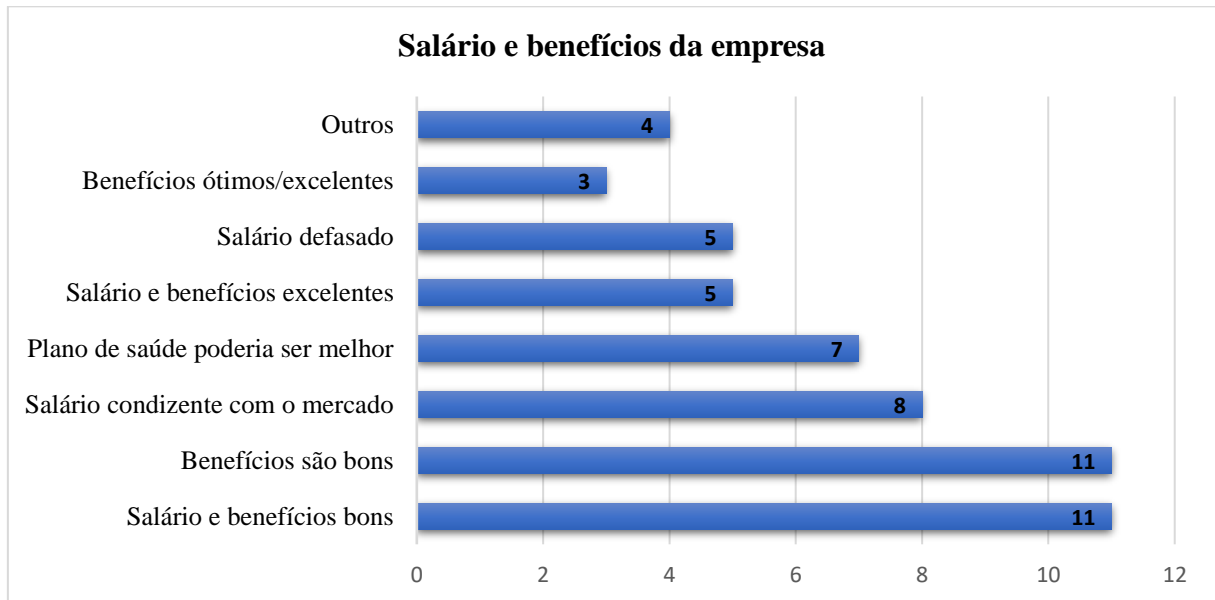
A segunda pergunta realizada na entrevista se refere a opinião do entrevistado em relação ao salário e aos benefícios oferecidos pela empresa estudada.

Conforme podemos constatar no gráfico 2, percebe-se que temos uma concentração maior de entrevistados que afirmam que o salário e benefícios da organização estudada são bons ou condizentes com o mercado. Apenas cinco dos entrevistados afirmaram que o salário é excelente e apenas oito dos entrevistados afirmaram que os benefícios são excelentes.

Se observarmos o gráfico 1, o motivo de desligamento mais citado consiste em uma proposta de trabalho financeiramente melhor, porém, no gráfico 2 vemos que uma quantidade relevante dos entrevistados considera o salário da empresa bom e/ou condizente com o mercado. Isto pode intercorrer devido à alta concorrência no mercado de TI, considerando que a oferta de vagas neste mercado tem sido maior em confronto com a quantidade de pessoas qualificadas disponíveis no mercado. Este fato corrobora a ideia de Callis (2020) que afirma que há uma grande dificuldade de selecionar e reter pessoas neste mercado, com altas taxas de rotatividade e com o exposto por Lazaretti (2020) que diz que as organizações estão sentindo a falta de

profissionais com a qualificação necessária no mercado para conseguir preencher as vagas ofertadas.

**Gráfico 2** – Salário e benefícios da empresa



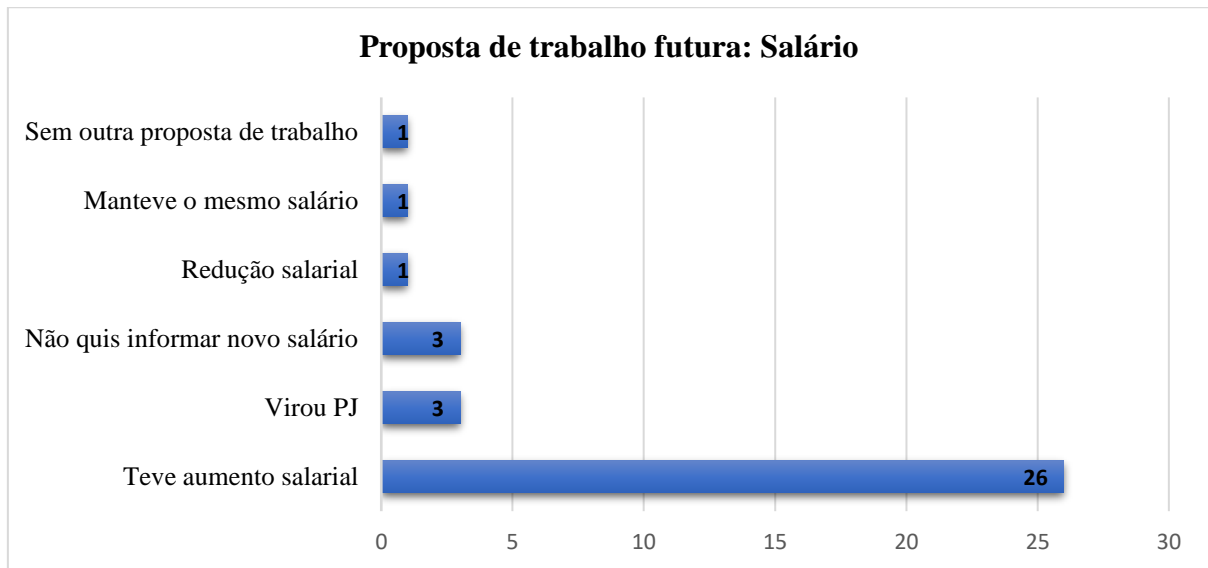
Fonte: Elaboração própria

#### 4.2.3. Proposta de trabalho futura

Geralmente, os colaboradores que pedem demissão já dispõem de uma outra proposta de trabalho. Na terceira pergunta o entrevistado é questionado sobre informações referentes a esta proposta, com o objetivo de investigar e ter um comparativo entre a empresa estudada e o mercado. A primeira indagação nesta pergunta refere-se ao salário que foi oferecido na proposta aceita pelo colaborador. Com base nas respostas dos entrevistados, foi gerado o gráfico 3, com a diferença salarial entre o que era pago pela empresa e o que foi ofertado pelo mercado.

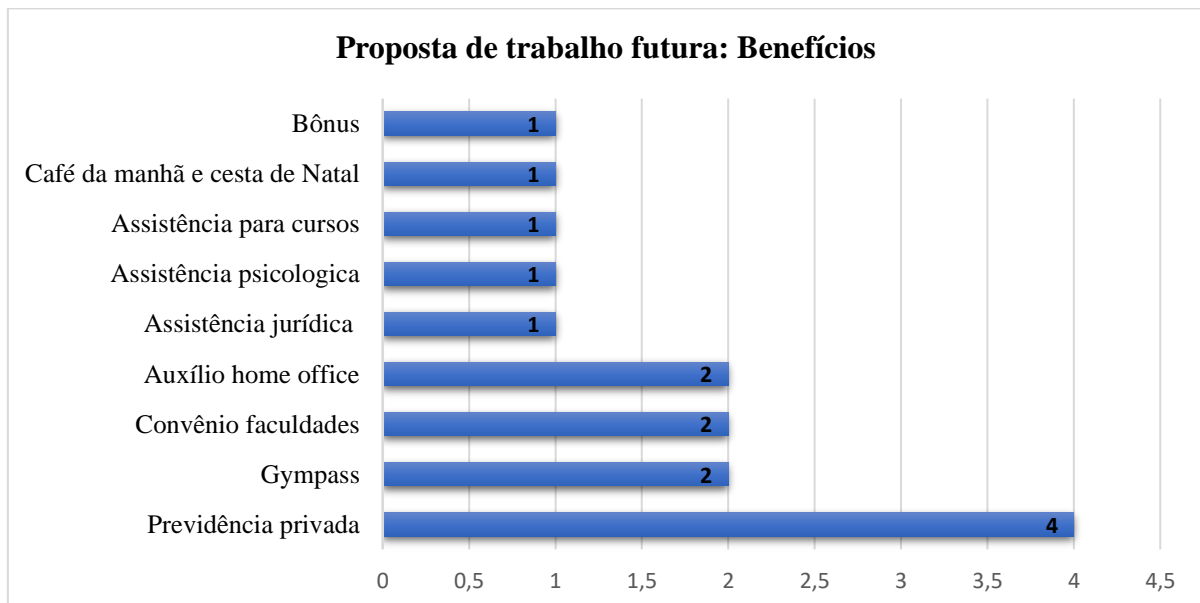
É possível analisar no gráfico 3 que a maioria dos entrevistados teve um aumento salarial na transição de empresa, cerca de 75% dos entrevistados. O que reafirma a análise realizada do gráfico 2 já que apesar dos entrevistados, de maneira geral, considerarem o salário da empresa estudada bons, podemos perceber que o mercado tem oferecido propostas salariais superiores para conseguir ocupar as vagas abertas, visto que o mercado de TI se encontra aquecido e as organizações estão sentindo a falta de profissionais com a qualificação necessária no mercado para conseguir preencher as vagas ofertadas (LAZARETTI, 2020).



**Gráfico 3** – Proposta de trabalho futura: Salário

**Fonte:** Elaboração própria

Já o gráfico 4 se refere aos benefícios que serão oferecidos pela nova empresa, buscando um comparativo em relação aos benefícios oferecidos pela empresa estudada e pelo mercado. No gráfico 4, buscou-se focar nos benefícios que foram citados pelos entrevistados e que não são oferecidos pela empresa estudada.

**Gráfico 4** – Proposta de trabalho futura: Benefícios

**Fonte:** Elaboração própria

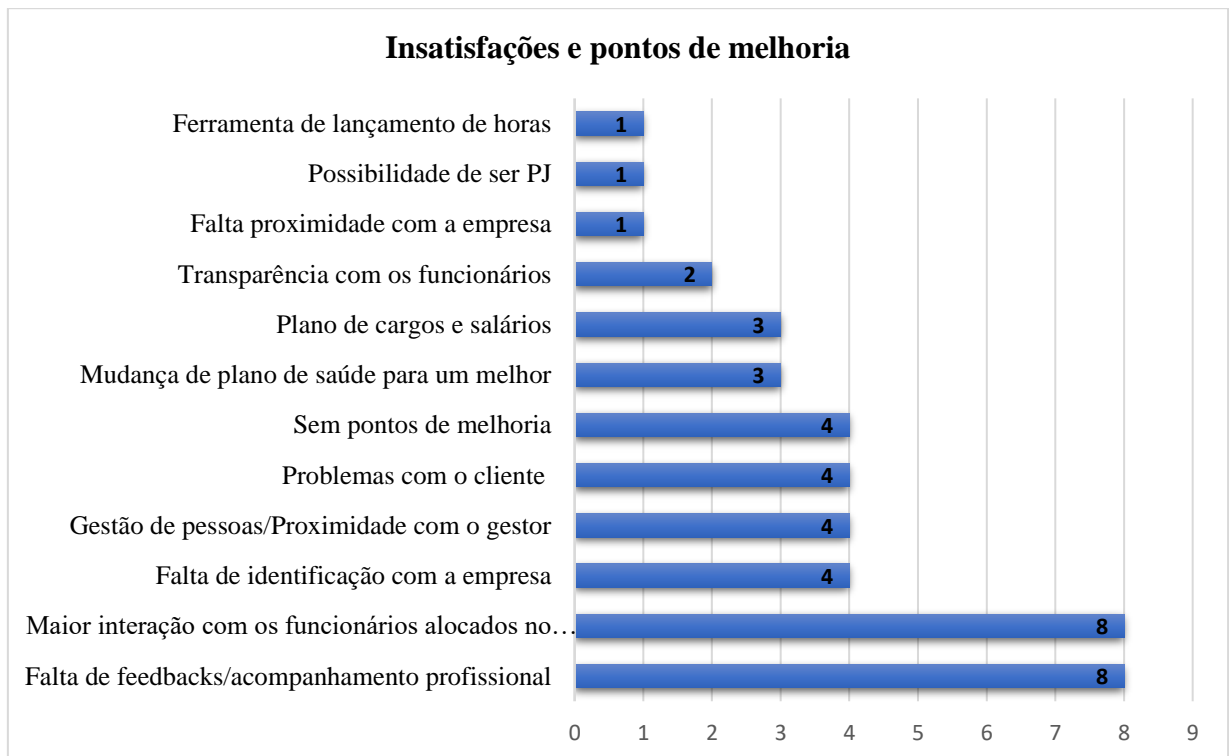
Analisando o gráfico 4, pode-se perceber que a previdência privada foi o benefício mais citado, em seguida o *gympass*, convênio com faculdades e o auxílio home office. Nesse ponto,

no que tange ao endomarketing, cabe à empresa avaliar a possibilidade de uma reformulação no pacote de benefícios para tentar equiparar os benefícios oferecidos pela empresa aos benefícios que são oferecidos pelo mercado e gerar uma maior satisfação em relação aos aspectos financeiros.

#### 4.2.4. Insatisfações e pontos de melhoria

Já a terceira pergunta faz referência às insatisfações do entrevistado em relação à sua experiência na organização estudada. Nessa pergunta a empresa busca entender quais são os aspectos negativos da empresa na visão dos colaboradores, para traçar estratégias que possam solucionar ou minimizar estes pontos.

**Gráfico 5** – Insatisfações e pontos de melhoria



**Fonte:** Elaboração própria

No gráfico 5, pode-se identificar dois principais aspectos mais citados como pontos de melhorias. O primeiro é a falta de feedbacks e de acompanhamento profissional, em outras palavras, falta na empresa um acompanhamento melhor e mais próximo dos profissionais, com feedbacks e avaliações de desempenho mais recorrentes que ajudem o crescimento e desenvolvimento do profissional e evidencie o reconhecimento ao trabalho de cada colaborador. Posto que Lima, Santana e Santos (2011) ressaltam que a organização garantir um bom plano de carreira, incentivar o constante autodesenvolvimento profissional e oferecer-lhes

o reconhecimento são importantes para a retenção de pessoas, este é um aspecto essencial para controlar a rotatividade na empresa.

Filho, Andrade e Theotonio (2017) afirmam que o sucesso organizacional está atrelado a qualidade do relacionamento que a empresa mantém com seus colaboradores. Uma organização que fortalece seu público interno sabe que pouca ou nenhuma estratégia externa tem êxito se não for precedida pelo comprometimento interno, observando o segundo ponto citado é a falta de interação com os funcionários, pode-se afirmar que a empresa não está alinhada na visão dos autores. Os entrevistados acreditam que a organização deveria promover uma maior interação da empresa com os funcionários, buscando fortalecer o vínculo. Essa falta de proximidade pode estar atrelada ao fato dos colaboradores, em sua grande maioria, trabalharem alocados nos clientes da empresa.

Nos dois pontos de insatisfação seguintes temos a falta de identificação com a empresa e a gestão de pessoas/proximidade com o gestor, também decorrente do trabalho alocado no cliente, considerando que o consultor que trabalha alocado perde um pouco da proximidade com a empresa estudada, o que novamente causa um impacto negativo para a organização dado que vender o produto para o cliente interno é tão importante quanto vender o produto para o cliente externo pois, proporciona às organizações o estreitamento do seu relacionamento com seus colaboradores (OLIVEIRA; AQUINO; SILVA, 2018).

No que se refere os quatro pontos mais citados pelos entrevistados, pode-se identificar um problema comum entre eles, que seria a falta de proximidade entre empresa e colaborador, dado o trabalho alocado.

Se observarmos os principais pontos citados pelos colaboradores desligados pode-se identificar uma mesma tendência de resposta: todos eles expressam uma insatisfação com a gestão dos colaboradores, com o tema liderança, com os processos de feedbacks e avaliação de desempenho da empresa e de a falta de ações que integrem o time da empresa.

No quadro 2, as verbalizações podem exemplificar e ilustrar com mais clareza quais são as insatisfações dos colaboradores em relação as suas experiências na empresa.

**Quadro 2:** Exemplos de verbalizações a respeito das insatisfações dos entrevistados

Entrevistados	Exemplos de verbalizações a respeito das insatisfações dos entrevistados
Entrevistado 1	"A gestão dos recursos. Eu era autogerenciável, conseguia resolver os problemas internos que tinha sozinha, mas é sempre bom saber que estou sendo acompanhada por alguém, receber mais feedbacks do gestor é muito importante."
Entrevistado 2	"A proximidade da consultoria, o sentimento de pertencimento, a identificação que tinha com a empresa tem se perdido..."
Entrevistado 5	"Falta uma proximidade com os analistas, não tem um acompanhamento de gestão em si por parte da empresa. O gestor está presente quando fecha projeto ou quando há algum problema, seria melhor se tivesse um acompanhamento mais próximo, passo a passo junto ao projeto."
Entrevistado 6	"Passei a me sentir mais próximo do cliente do que da empresa. Não sei se é a política da casa só largar o funcionário no cliente, mas isso poderia ser melhorado."
Entrevistado 7	"Ter uma aproximação maior entre os colaboradores e a gestão. No dia a dia dele durante esse 1 ano e meio, falou pouquíssimo com o gestor. Quando precisava de ajuda, eu entrava em contato e era ajudado, mas se eu não procurasse esse contato, não existia."
Entrevistado 10	"Acompanhamento da carreira do funcionário. Ter alguém que acompanhe os funcionários alocados, pelo menos semanalmente. Um jeito da empresa reter os funcionários é acompanhar a carreira e incentivar o desenvolvimento do profissional."
Entrevistado 15	"A comunicação com o time interno. Poderia ter algum evento no final de mês, algo do tipo, para ter mais integração com a equipe e com os líderes. Outras empresas fazem e isso ajuda. Principalmente durante o home office."
Entrevistado 21	"A comunicação com pessoal que está em cliente, usando a máquina do cliente. Acaba não tendo comunicação no Teams. Talvez mais um canal de comunicação, uma intranet, gravações das reuniões que tiveram."
Entrevistado 24	"Um pouco mais de relacionamento com os funcionários que estão alocados no cliente, maior comunicação por parte da empresa. Às vezes me sinto como se não fosse da empresa, como se eu fosse funcionário do cliente."
Entrevistado 29	"A avaliação dos funcionários. O método de avaliação dos funcionários, que poderia ser mais recorrente. Nesses quase dois anos de permanência só tive uma avaliação, quando entrei foi informado que seria semestral."

**Fonte:** Elaboração própria

Em conformidade com o quadro 2, pode-se analisar que há uma insatisfação em relação a gestão dos colaboradores. Este é um ponto de atenção para a empresa. Certamente o modelo de trabalho alocado no cliente impacta diretamente nesses problemas de gestão apontados pelos entrevistados, porém, cabe a empresa desenvolver estratégias que possam mitigar o impacto negativo desses aspectos.

É necessário um esforço da gestão para contornar esses pontos de insatisfação. Fazendo uma análise das falas dos entrevistados, pode-se perceber que eles não consideram o aspecto financeiro como um ponto de insatisfação muito relevante, aspectos como a qualidade de vida no trabalho e o reconhecimento profissional são mais significativos. Este fato corrobora com Lima, Santana e Santos (2011) que afirmam que as pessoas deixaram de escolher uma oportunidade de trabalho considerando apenas a remuneração financeira, atualmente as pessoas

buscam por algo além, por reconhecimento, bem-estar, ascensão profissional, motivação, plano de carreira, aprendizado e experiência no trabalho e qualidade de vida.

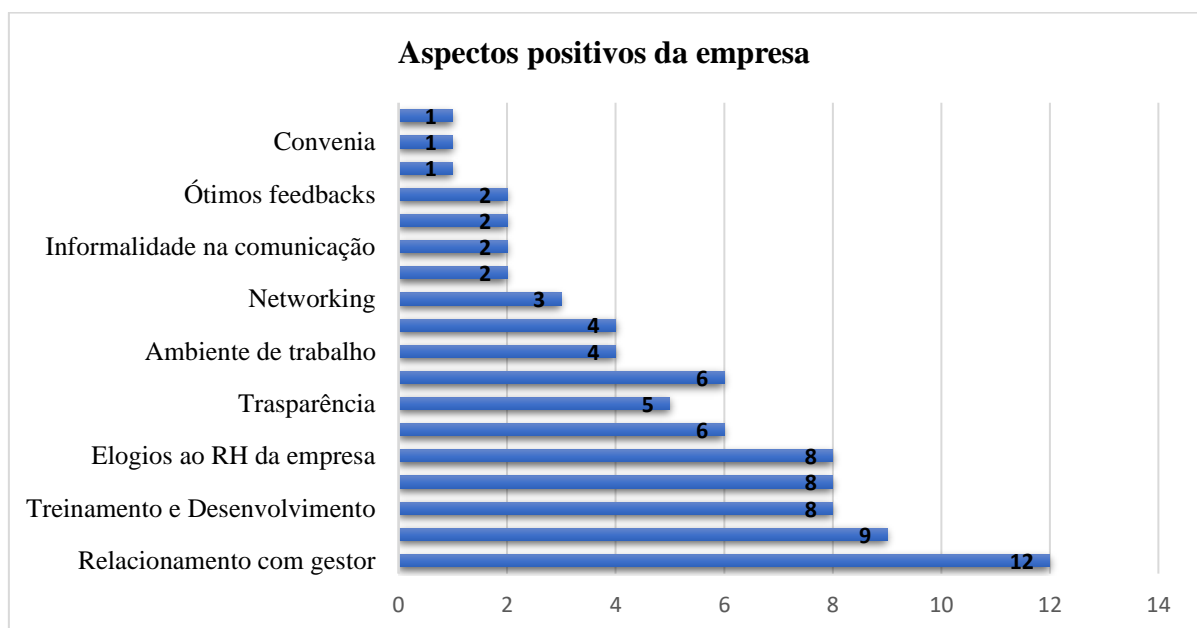
Considerando todos os aspectos apresentados, para que a empresa possa reduzir as altas taxas de turnover identificadas atualmente se faz fundamental ter um olhar mais cuidadoso para a experiência do colaborador na empresa. Nesse contexto, o endomarketing pode ser uma poderosa ferramenta organizacional, visto que tem o intuito de fortalecer o vínculo entre a empresa e os empregados e fazer com que a visão dos funcionários esteja alinhada com o propósito organizacional (CERVI; FROEMMING, 2017).

#### 4.2.5. Aspectos positivos da empresa

Por fim, a última pergunta da entrevista de desligamento diz respeito aos aspectos positivos da empresa, o que o entrevistado identificou de positivo na sua experiência ou até mesmo quais são os diferenciais da empresa em relação à outras experiências de trabalho que já teve.

Dado o gráfico 6, é importante utilizar os pontos positivos citados pelos colaboradores buscando evidenciar e intensificar estes aspectos, para fortalecer uma imagem positiva e agregar valor à empresa. Pode-se perceber como os dois pontos mais citados: o relacionamento com o gestor e a união da equipe. Logo em seguida temos elogios para as iniciativas de treinamento e desenvolvimento, para os benefícios e salários da empresa e para a área de RH.

**Gráfico 6** - Aspectos positivos da empresa



**Fonte:** Elaboração própria

No quadro 3 temos as verbalizações dos ex-colaboradores a respeito dos pontos positivos da empresa, a partir deste quadro pode-se analisar os pontos positivos citados com mais profundidade e assertividade.

**Quadro 3:** Exemplos de verbalizações a respeito das insatisfações dos entrevistados

Entrevistados	Exemplos de verbalizações a respeito dos pontos positivos da empresa
Entrevistado 3	"Informalidade na comunicação com os supervisores..."
Entrevistado 8	"Fiz bons amigos, rede de networking legal, no escritório e no cliente..."
Entrevistado 11	"O ambiente de trabalho é muito bom, sempre foi muito bem tratado, sempre que teve dificuldades teve ajuda, adora a empresa. União dos colaboradores, os benefícios são bons, os salários são compatíveis com os cargos."
Entrevistado 16	"Equipe muito atenciosa, ambiente muito familiar, muito bem recebida...equipe muito prestativa."
Entrevistado 21	"Time muito solícito, RH responde muito rápido, o pacote de benefícios, suporte dado, equipamentos..."
Entrevistado 22	"O ambiente de trabalho e relacionamento entre as pessoas, a clareza no processo de admissão."
Entrevistado 23	"Interação dos gestores com os funcionários muito boa, dúvidas respondidas com rapidez. RH sempre bem claro, tudo bem explicado."
Entrevistado 24	"A gestão da PrimeUp é muito boa, muito solícito quando entra em contato..."
Entrevistado 25	"Todos os recursos que precisou foi atendido super-rápido, dá liberdade e os recursos para o profissional trabalhar."
Entrevistado 34	"O meu gestor é muito bom, ele traz uma leveza muito grande para o ambiente, quebra aquela barreira profissional inicial..."

**Fonte:** Elaboração própria

Dado os pontos de insatisfação mencionados anteriormente em confronto com os aspectos positivos, a princípio pode-se identificar uma contradição. As insatisfações estão relacionadas à gestão dos colaboradores e à interação com a equipe assim como os aspectos positivos. Porém, a partir da análise das falas dos colaboradores podemos entender que os elogios estão relacionados à informalidade e ao bom relacionamento com as pessoas, enquanto os pontos de insatisfação estão relacionados a falta do reconhecimento profissional, do plano de carreira, de processos de avaliação de desempenho e feedbacks como os pontos negativos.

A informalidade, a simpatia e o bom relacionamento entre as pessoas da empresa são fundamentais e podem ser considerados diferenciais extremamente positivos para a construção de ambiente de trabalho harmônico e um clima organizacional positivo, porém, estes aspectos por si só não sustentam uma boa gestão. É necessário utilizar essa informalidade a favor da

empresa, contudo, não se deve abandonar os processos de avaliação de desempenho e feedbacks bem definidos, com prazos e clareza buscando o reconhecimento do profissional, com conversas frequentes a respeito do desenvolvimento de cada colaborador na empresa.

Deve ser evidenciado claramente ao profissional o que é esperado dele, dar o devido reconhecimento, caso ele esteja atendendo ou até superando as expectativas e incentivá-lo caso o colaborador ainda esteja em desenvolvimento.

#### **4.3. Ações de Endomarketing**

Dado a análise das entrevistas de desligamento, foi possível propor ações de endomarketing buscando melhorias para a organização. Cada ação foi correlacionada com uma das sete estratégias definidas por Maciel *et al.* (2019), citadas anteriormente nesta pesquisa como fundamentais para uma implementação de um programa de endomarketing com êxito.

No que diz respeito ao aspecto financeiro, este ponto está atrelado à estratégia de motivação, valorização, comprometimento e recompensa (MACIEL, *et al.*, 2019). Para mitigar os impactos negativos desse quesito, a empresa deve realizar uma análise do mercado de tecnologia para reformular o plano de cargos e salários e o pacote de benefícios da empresa.

Callis (2020) afirma que a maior parte do mercado de TI é formado pela geração *millenium*, que entra no mercado com um foco para além do trabalho em si, buscando crescimento pessoal e qualidade de vida. Dado que o aspecto da carreira profissional é um dos motivos que levam os funcionários a se desligarem da empresa, outra ação necessária é a definição de um plano de carreira transparente para todos os colaboradores, que seja efetivo e forneça aos colaboradores a percepção de desenvolvimento e reconhecimento profissional, utilizando-se da estratégia de plano de carreira (MACIEL, *et al.*, 2019). Além disso, também é relevante promover ações que explicitem a preocupação da empresa com o crescimento e desenvolvimento profissional.

A falta de identificação com a empresa também foi um ponto mencionado pelos colaboradores. Este aspecto está atrelado a estratégia linha de ação de atitude (MACIEL, *et al.*, 2019). O alinhamento organizacional deve partir da cúpula estratégica (RAFIQ; AHMED, 1993 *apud* CERVI; FROEMMING, 2017), considerando que o papel da gestão é construir a identificação entre os colaboradores e a empresa (WIESEKE *et al.* 1993 *apud* CERVI; FROEMMING, 2017), assim sendo, para mitigar este problema, cabe a cúpula estratégica mapear as práticas, hábitos, valores e comportamentos necessários ao bom desempenho da organização, para definir uma cultura organizacional fidedigna e bem estruturada. Após essa definição, é importante desenvolver uma estratégia de divulgação e promoção da cultura para

todos os colaboradores da empresa incentivando a intensificação e internalização desta cultura, utilizando de vídeos institucionais, apresentações e materiais a respeito da cultura organizacional. Também é importante divulgar a cultura organizacional para o público externo à organização, o construir a identidade da empresa no mercado.

Ainda sobre a falta de identificação com a empresa, é necessário que a sua missão, visão e valores – que constituem o propósito da empresa – estejam bem definidos e sejam de conhecimento de todos os colaboradores. Tanto o propósito quanto a cultura organizacional também devem ser trabalhadas externamente, pois, construir uma identidade para a organização é de suma importância para fortalecer a marca da empresa no mercado e entre os clientes internos também.

Outro aspecto muito citado pelos colaboradores foi a falta de interação da empresa com os colaboradores que trabalham alocados nos clientes. Este é um ponto de muita atenção para empresa, difícil de ser eliminado, mas é muito importante que seus impactos sejam reduzidos. Primeiramente, a empresa deve traçar uma estratégia de *onboarding* mais interativo com a cultura e o propósito organizacional, com a gestão e com as pessoas que fazem parte da empresa, para dar aos colaboradores novos um impacto positivo inicial.

Ribeiro, Nunes e Sant’anna (2015) e Leite, Leite e Albuquerque (2013) afirmam que os gestores das organizações devem demonstrar comprometimento com os valores organizacionais, por meio dos seus próprios comportamentos, de modo que sirvam de inspiração para a sua equipe e reforcem um comportamento de comprometimento. Sendo assim, dado que é papel da gestão servir de inspiração para a equipe, a proximidade com os colaboradores, ainda que estejam alocados nos clientes deve ser mantida. Posto isto, é necessário definir reuniões quinzenais dos gestores com seus respectivos times para alinhamento dos objetivos e feedbacks em relação ao desempenho da equipe.

Nesse sentido também é importante promover ações que explicitem o cuidado da empresa com as pessoas, com um tratamento mais humanizado, como ações para os aniversariantes do mês, pesquisa para identificar pontos de interesse dos colaboradores e posteriormente palestras sobre qualidade de vida e bem-estar no trabalho, eventos em datas comemorativas, como por exemplo: uma palestra ministrada por uma mulher referência no mercado de tecnologia no dia da mulher, promover evento de integração em comemoração ao dia do profissional de tecnologia etc. Essas ações ajudam a evidenciar a disponibilidade do time de RH para apoiar nas necessidades dos colaboradores, que estão atreladas a estratégia de Motivação, valorização, comprometimento e recompensa (MACIEL, *et al.*, 2019).



Ainda sobre a falta de proximidade da empresa com os colaboradores, apresentar as metas e objetivos organizacionais de forma macro a todos os colaboradores também é importante. Essa ação é ponto crucial para a implementação do endomarketing, dado que esta é uma ferramenta corporativa composta pelo conjunto de estratégias que viabilizam o alinhamento organizacional, através da união técnicas de marketing voltadas ao público interno e instrumentos de gestão de pessoas (BEKIN, 2004 *apud* CERVI; FROEMMING, 2017). É importante apresentar as metas da empresa a curto, médio e longo prazo e evidenciar a importância de cada pessoa no alcance das metas. Nesse sentido, reunião com todos os colaboradores para compartilhar atualizações sobre os projetos da empresa também é favorável para a organização.

Outra ação importante para a empresa, que poderá ajudar na proximidade com os colaboradores e melhorar a comunicação interna, é a definição de um canal de comunicação entre o colaborador e o RH. Nesse canal o colaborador precisa ter voz ativa para sugerir melhorias, fornecer feedbacks, solicitar apoio a respeito de, por exemplo, conflitos no ambiente de trabalho, tirar dúvidas etc. Esse canal deve apoiar na melhoria da experiência de todos.

Estas ações de endomarketing relacionadas ao vínculo entre empresa e colaborador estão atreladas a estratégia de endomarketing de linha de ação de comunicação (MACIEL, *et al.*, 2019).

Ainda sobre a melhoria da comunicação interna, construir uma intranet com as informações importantes e necessárias que devem ser de acesso a todos os colaboradores é um importante facilitador de acesso as informações.

A respeito do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, aspecto citado como positivo pelos entrevistados, é importante aprimorar esse ponto. Atualmente, a empresa possui as seguintes iniciativas de treinamento e desenvolvimento: licenças de plataformas de ensino disponibilizadas pela empresa de forma agendada e apresentações realizadas pelos colaboradores para disseminação de conhecimento. Nesse sentido, sugere-se o aumento de licenças das plataformas de ensino e a diversificação delas, para melhor atender as necessidades de treinamento da equipe. Além disso, é recomendável palestras e eventos com profissionais externos à empresa que possam agregar conhecimento ao time e trazer ações de treinamento em assuntos que sejam relativos ao mercado de tecnologia.

Posto isto, o quadro 4 foi idealizado com uma síntese das ações de endomarketing propostas para a organização. Neste quadro temos uma coluna com os motivos utilizados para argumentação no desenvolvimento da ação e uma outra coluna com a respectiva ação de endomarketing proposta.

**Quadro 4:** Ações de Endomarketing

Motivações	Ações de Endomarketing
Problemas remuneração financeira em relação ao mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reformular o plano de cargos e salários da empresa e do pacote de benefícios.</li> </ul>
Proposta de trabalho profissionalmente melhor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir um plano de carreira, transparente e claro para os colaboradores.</li> <li>Promover eventos sobre a importância de crescimento profissional.</li> </ul>
Falta de sentimento de pertencimento e identificação com a empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapear as práticas, hábitos, valores e comportamentos da organização para definir uma cultura organizacional.</li> <li>Divulgar e promover a cultura da empresa visando a internalização dessa cultura entre os colaboradores.</li> <li>Definir missão, visão e valores da organização.</li> <li>Elaborar campanha de divulgação de missão, visão e valores da organização.</li> </ul>
Falta de interação da empresa com os funcionários alocados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reestruturar o processo de onboarding.</li> <li>Promover palestras, eventos e reuniões com o time.</li> <li>Criar um canal de comunicação entre o colaborador e o RH para propostas de melhorias, sugestões e apoio ao colaborador.</li> </ul>
Falta de interação entre os funcionários alocados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover ações de integração entre os colaboradores.</li> </ul>
Falta de feedbacks, avaliação de desempenho e acompanhamento do desenvolvimento profissional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar processos de avaliação de desempenho com prazos.</li> <li>Incentivar a cultura de feedbacks.</li> <li>Desenvolver um plano de PDI com cada colaborador.</li> </ul>
Falta de proximidade com os supervisores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar reuniões periódicas com os colaboradores alocados nos clientes para alinhamento dos objetivos, expectativas e para feedbacks contínuos.</li> </ul>
Comunicação interna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construir uma intranet com as informações importantes e necessárias que devem ser de acesso a todos os colaboradores.</li> <li>Oferecer canais de comunicação para que os colaboradores tenham voz ativa para sugerir melhorias e fornecer feedbacks para a organização.</li> </ul>
Treinamento e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intensificar as ações de treinamento e desenvolvimento que já existem.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou elaborar ações de endomarketing para uma empresa do ramo de tecnologia, utilizando como insumo os registros das entrevistas de desligamento realizadas pela empresa. A partir da análise desses registros de entrevistas de desligamento dos ex-funcionários foi possível identificar e entender algumas das características da empresa e problemas organizacionais enfrentados.

Por conseguinte, foi possível criar categorias e tendências de respostas que levaram a pontos fortes e pontos que precisam ser melhorados. Em relação aos pontos de melhoria, notou-se que a empresa precisa investir, principalmente, na parte de gestão de pessoas e experiência do colaborador. O maior desafio da organização está em articular estratégias e ações que possam fortalecer o vínculo entre empresa e colaboradores. É importante que a organização invista seus esforços em desenvolver um plano de ação que ofereça ao funcionário desenvolvimento e crescimento profissional e que traga melhorias para a área de treinamento e desenvolvimento. Também se faz fundamental atuar na melhoria da comunicação interna, buscando mitigar o problema enfrentado em relação a interação da empresa com os colaboradores e na falta do sentimento de pertencimento dos funcionários em relação a organização.

Esta pesquisa colaborou para o aumento de estudos voltados para o desenvolvimento e implementação de programas de endomarketing e sua importância para a sustentabilidade organizacional e retenção de pessoas. Além disso, contribuiu para evidenciar a importância da realização de entrevistas de desligamento.

Tendo em vista as limitações desta pesquisa, por ser uma pesquisa documental, em alguns casos o conteúdo transcrito das entrevistas não foi aprofundado pelo entrevistador, o que limita a pesquisa aos dados secundários já levantados. Outra limitação é o fato de a pesquisa ter sido realizada em apenas uma empresa do setor de tecnologia, impossibilitando o comparativo com a realidade de outras empresas do mesmo ramo e com um foco em um período específico, reduzindo assim o conteúdo disponível a ser analisado.

Para estudos futuros, sugere-se investigar também a ampliação do período utilizado para o estudo. Além disso, também se sugere desenvolver as ações de endomarketing utilizando como insumo as opiniões de colaboradores ativos nas organizações, tendo assim, uma perspectiva diferente, considerando que o colaborador ainda faz parte da organização.

## REFERÊNCIAS

- BERTÃO, N. Startup de educação nasce para atender a necessidade de empresas por profissionais de tecnologia. **Valor Investe**, São Paulo, 5 set. 2021. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/objetivo/empreenda-se/noticia/2021/07/05/startup-de-educacao-nasce-para-atender-a-necessidade-de-empresas-por-profissionais-de-tecnologia.ghtml>. Acesso em: 20 dez. 2021
- CALLIS, A. G. Turnover em TI: como analisar e criar estratégias para evitá-lo. **It Fórum**, 29 fev. 2020. Disponível em: <https://itforum.com.br/colunas/investimento-de-estrutura-de-ti-para-empresas-de-logistica/> Acesso em: 07 dez. 2021
- CERVI, C.; FROEMMING, L. M. S. Afinal, o que é Endomarketing? Estudo das Estratégias de Endomarketing de uma Universidade Comunitária do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 7, n. 1, p. 114-136, jan./jun. 2017.
- CNN Brasil. **Mercados de TI e dados não param de crescer e ditam profissões do futuro**, 24 out. 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/mercados-de-ti-e-dados-nao-param-de-crescer-e-ditam-profissoes-do-futuro/> Acesso em: 21 jan. 2022
- GEEKHUNTER. **Vagas em TI cresceram 310% em 2020**. Convergência Digital, *Website*, Brasília, 11 ago. 2021. Disponível em: <https://www.convergenciadigital.com.br/Carreira/Vagas-em-TI-cresceram-310%25-em-2020-57794.html?UserActiveTemplate=mobile> Acesso em: 19 dez. 2021
- CRESWELL, J. W. Procedimentos qualitativos. *In*:\_\_\_\_\_. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. cap. 10.
- FILHO, H. P. C.; ANDRADE, L. M.; THEOTONIO, P. N. V. Análise de clima organizacional e ações de endomarketing em uma empresa do campo: um estudo de caso na empresa GrandValle. **Revista Multidisciplinar de Psicologia**, Bahia, v. 11, n. 39, 2017.
- G1. **Brasil lidera aumento na rotatividade de profissionais**, São Paulo, 22 out. 2013. Disponível em: <http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2013/10/brasil-lidera-aumento-na-rotatividade-de-profissionais.html> Acesso em: 20 dez. 2021
- JORNAL TRIBUNA. **Brasil é país com maior índice de turnover nas organizações**, São Paulo, 1 set. 2021. Disponível em: <https://jornaltribuna.com.br/2021/09/258437-brasil-e-pais-com-maior-indice-de-turnover-nas-organizacoes/> Acesso em: 13 dez. 2021
- SEVERO, E. A. *et al.* O endomarketing como ferramenta estratégica de gestão. **Revista de Ciências Gerenciais**, São Paulo, v. 16, n. 24, p. 145-159, 2012.
- KOEHLER, M.; LIMA, E. O. Apoio de uma rede para retenção de talentos em pequenos clubes de futebol. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 49, p. 10-28, dez. 2017.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. Marketing para o século XXI. *In*: Administração de Marketing. São Paulo: Pearson, 2012. 14. ed. cap. 1, p.17.

LAZARETTI, B. Na contramão do mercado, empresas de TI lutam para preencher vagas abertas. **UOL ECONOMIA**, São Paulo, 30 set. 2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/09/30/na-contramao-do-mercado-empresas-de-ti-lutam-para-preencher-vagas-abertas.htm>. Acesso em: 19 dez. 2021

LEITE, N. P.; LEITE, F. P.; ALBUQUERQUE, L. G. A gestão de pessoas e as estratégias de atração, desenvolvimento e retenção de profissionais: O caso Petrobrás. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 91-122, out./dez. 2013.

LIMA, M. C. F.; SANTANA, M.; SANTOS, T. R. Retenção de Talentos na Profissão de Secretariado. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 101-130, 2011.

MACIEL, D. C. T. *et al.* O endomarketing como ferramenta estratégica: Um estudo da percepção dos colaboradores de uma empresa localizada no extremo sul catarinense. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 20, p. 169-184, jan./dez. 2019.

OCHOA, C. G. As diferenças entre comunicação interna e endomarketing. **Educação, Cultura e Comunicação**, São Paulo, v. 5, n. 9, jan./jun. 2014.

OLIVEIRA, A. A.; AQUINO, M. C.; SILVA, W. T. O endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações. **Revista de Economia, Empresas e Empreendedores**, São Paulo, v. 2, n. 1, mar. 2018.

PINHO, L. S.; JEUNON, E. E.; DUARTE, L. C. Turnover no Varejo: Estudo em uma Rede Supermercado em Belo Horizonte – MG. **Future Studies Research Journal**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 237-257, abr./ago. 2016

RAMADAM, A. O. *et al.* Práticas de gestão de pessoas: uma análise das melhores cooperativas para trabalhar. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 7, n. 13, jan./jun. 2020.

REIS, T. A. *et al.* ENDOMARKETING, LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO: REFLEXOS NA ORGANIZAÇÃO. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 17, n. 1, jan./mar. 2018.

RIBEIRO, R. M.; NUNES, S. C.; SANT'ANNA, A. S. Retenção de pessoas: Um estudo em uma empresa pública do estado de Minas Gerais. **Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 15, n. 38, Jan./Mar. 2015.

SANTANA, B. C. *et al.* Endomarketing: estudo de caso em uma empresa de comunicação. **Revista Perspectivas Online: Humanas & Sociais Aplicadas**, Campos dos Goytacazes, v. 9, n. 25, p. 47-60, ago. 2019.

SILVA, P. B. R.; ESTENDER, A. C. O Impacto do Endomarketing nas Organizações. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, São Paulo, v. 6, n. 1, 2018.

SILVA, R. M. Entrevista de desligamento: Uma análise de empresas do segmento contábil. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, São Paulo, v.3, n. 2, p.166-178, 2012.

STEIL, A. V.; PENHA, M. M.; BONILLA, M. A. M.; Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: Uma revisão de literatura. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 16, n. 1, jan./mar. 2016.

STOCKER, F. *et al.* O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos. **Revista de Carreiras & Pessoas**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 246-259, maio/ago. 2020

VERGARA, S. C. Começando a definir a metodologia. *In:* \_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1998. cap. 4, p. 44-51

VIDOTTO, J. D. F. *et al.* Entrevista de desligamento como ferramenta de gestão do conhecimento. **Navus Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v.3, n.2, p.145-159, 2013.

SENA, V. Vagas preenchidas no setor de tecnologia dobram em 2020. **EXAME**, São Paulo, 10 dez. 2020 <https://exame.com/carreira/vagas-preenchidas-no-setor-de-tecnologia-dobram-em-2020/> Acesso em: 12 fev. 2022

**APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO**

Dados do colaborador que desligado:

Nome:	Alocado em:
Cargo:	Salário:
Gestor:	Data do Desligamento:

Roteiro da entrevista de desligamento:

1. Por que motivo você está se desligando da empresa?
2. Qual sua opinião sobre o salário e benefícios que você recebia na empresa?
3. Qual o salário/benefícios/cargo que irá receber?
4. O que você considera que precisa ser melhorado na empresa?
5. Na sua opinião, quais são os pontos positivos da empresa? (O que você gosta ou acha bom na empresa?)