



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE
PRESIDENTE PRUDENTE
TECNOLOGIA EM MARKETING**

ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING APLICADAS À GERAÇÃO Z

KLEYTON DA CONCEIÇÃO CHAGAS

ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING APLICADAS À GERAÇÃO Z

KLEYTON DA CONCEIÇÃO CHAGAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente, como requisito parcial para obtenção do diploma de Tecnólogo em Marketing.

Orientadora: Profa. Ma. Carolina M. Fernandes

KLEYTON DA CONCEIÇÃO CHAGAS

ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING APLICADAS À GERAÇÃO Z

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente, como requisito parcial para obtenção do diploma de Tecnólogo em Marketing.

Presidente Prudente, 21 de junho de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Profa. Ma. Carolina Martins Fernandes
Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente
Presidente Prudente - SP

Prof(a). Alexandre Godinho Bertoncello
Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente
Presidente Prudente - SP

Prof(a). Marcus Ayrton Rocha de Lima
Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente
Presidente Prudente - SP

RESUMO

ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING APLICADAS À GERAÇÃO Z

CHAGAS, Kleyton. ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING APLICADAS À GERAÇÃO Z. Orientador: Carolina Martins Fernandes. 2024. 40 f. Trabalho de Conclusão de Curso Tecnologia em Marketing - Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente, Presidente Prudente, SP, 2024.

A entrada da Geração Z no mercado de trabalho gerou novos desafios para as organizações, obrigando-as a se adaptarem para receber colaboradores dessa geração. Suas características demandam novas práticas no ambiente de trabalho. Além disso, há uma crescente demanda por talentos, e a tecnologia tem permitido que pequenas empresas atraiam esses profissionais por meio de estratégias de endomarketing, aumentando a concorrência no mercado. Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo abordar e propor estratégias de endomarketing para retenção de talentos como solução para esses desafios. A pesquisa se caracteriza por sua natureza quanti-qualitativa. Os métodos utilizados incluíram pesquisas bibliográficas e pesquisa de campo com a aplicação de um questionário contendo 11 perguntas. Os resultados indicam que, atualmente, diversos elementos, além dos benefícios, devem ser trabalhados para que, antes mesmo de o colaborador fazer parte da empresa, a percepção sobre ela possa gerar valor. No entanto, os fatores básicos ainda são extremamente importantes para essa geração. Embora todas as ações possam ser aplicadas a essa geração, elas devem ser adaptadas ao contexto, levando em consideração a estratégia, o negócio e os fatores geográficos e psicográficos.

Palavras-chave: Endomarketing. Marketing Interno. Estratégia. Geração Z. Engajamento

ABSTRACT

ENDOMARKETING STRATEGIES APPLIED TO GENERATION Z

The entry of Generation Z into the workforce has created new challenges for organizations, forcing them to adapt to accommodate this generation of employees. Their characteristics demand new practices in the workplace. Additionally, there is a growing demand for talent, and technology has enabled small businesses to attract these professionals through endomarketing strategies, increasing market competition. In this context, this study aims to address and propose endomarketing strategies for talent retention as a solution to these challenges. The research is characterized by its quantitative-qualitative nature. The methods used included bibliographic research and field research with the application of an 11-question questionnaire. The results indicate that, currently, various elements, in addition to benefits, must be worked on so that, even before the employee joins the company, the perception of it can generate value. However, the basic factors are still extremely important for this generation. Although all actions can be applied to this generation, they must be adapted to the context, taking into account strategy, business, and geographic and psychographic factors.

Keywords: Endomarketing. Internal Marketing. Strategies. Generation Z. Engagement

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1 Justificativa	8
1.2 Objetivos	8
2 ENDOMARKETING.....	9
2.1 Conceito e importância do Endomarketing	9
2.2 Ferramentas de aplicação do endomarketing	11
2.3 Endomarketing na era digital	17
2.4 Líderes na Geração Z	18
3 GERAÇÃO Z	20
3.1 Perfil da geração z	20
3.2 Geração Z no mundo do trabalho	22
3.3 <i>Employer Branding</i>	24
4 METODOLOGIA.....	26
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	28
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS.....	34
APÊNDICE A – Modelo questionário	38

1. INTRODUÇÃO

No final do século XIX e início do século XX, as práticas de gestão de pessoas e o entendimento da motivação e a satisfação com o desempenho das empresas começaram a ter relevância em vários locais do mundo.

Com os avanços tecnológicos e a competitividade horizontal os clientes passaram a deter o poder de escolha e marcas passaram a se parecer mais com pessoas. Além disso, as oportunidades passaram a ter mais visibilidade e pequenas empresas pode gerar uma oportunidade tão relevante quanto uma grande empresa.

A cada geração nova, sente-se a necessidade de personalizar cada vez mais. O subjetivo fica cada vez mais “visível” para as pessoas. O ser e sentir passaram a ter mais importância que o ter, assim como a identificação se tornou relevante.

Em Marketing 5.0, de Philip Kotler (2021), é apresentado 5 gerações: Baby Boomers, X, Y, Z e Alpha. Além disso são apresentadas algumas características de cada geração das quais as gerações Y e Z são referidas como: idealistas e mentes abertas.

As gerações Y, Z e Alpha possuem características proporcionadas pelo contexto em que cresceram, além das mudanças sociais que proporcionam a liberdade de escolha e expressão. Pode-se perceber a notável aptidão para a tecnologia que proporciona uma interação constante causando ainda mais mudanças sociais e alterações comportamentais rápidas. Além disso, a tecnologia, é um dos fatores, senão o maior fator, de aceleração nas mudanças sociais que afetam os ambientes (Kotler, 2021).

A tecnologia é o forte da geração Z, funciona como lente ampliadora de horizonte. “O digital impacta nossa velocidade de invenção: criamos muito mais rapidamente, o que se traduz em uma maior intensidade de transformação”, diz Bruna Baffa (2022), diretora na EloGroup.

Todas essas características apontam mais mudanças sociais que afetam diretamente o mercado de trabalho, seja na sua forma de organização ou na sua imagem. Com a entrada da geração Z no mercado de trabalho, existem grandes possibilidades de acontecerem conflitos, pois em grande parte carregam

pensamentos que são diferentes da geração X, que estão nos postos de liderança das empresas.

Aspectos relacionados à satisfação do trabalho e à valorização profissional se tornaram fatores de mensuração do desempenho da empresa. Conflitos e a falta de engajamento refletem problemas de comunicação dentro da organização que afetam o seu desempenho financeiro.

Manter um padrão de excelência e boas práticas corporativas para toda a empresa é um desafio que precisa ser superado, já que a geração Z entra no mercado com determinados valores autênticos que já causaram mudanças na forma de comunicação interna da empresa.

O Endomarketing, também conhecido como marketing interno, surge como uma ferramenta para auxiliar na solução deste problema. É a relação entre colaboradores e empresa, visando a satisfação e motivação do funcionário.

Endo é derivada do grego, que significa ação interior ou movimento para dentro. Portanto, é o marketing voltado para dentro da empresa, buscando atingir seus colaboradores por meio dessas ferramentas (SANTOS, 2023).

É fundamental para a empresa, pois permite ser utilizada para atingir objetivos de satisfação, motivação, engajamento do funcionário, além de possibilitar a implementação de uma cultura e comunicação interna na empresa, assim, adquirindo diversos benefícios e resultados.

Entretanto, pesquisas feitas pelo Instituto Travessia (Rydlewski, 2023) indicam que muitos profissionais, especialmente da geração Z, querem trocar de emprego em 2023. Para mais de 80% dos entrevistados, o principal motivo é a insatisfação com seu emprego atual.

Segundo Carvalho (2023), o movimento *job hopping* (pular de emprego na tradução literal), que é a ação mudar de emprego em emprego de forma voluntária, está ganhando força e é mais comum entre a geração Z. Isso leva a questionar: O Endomarketing e suas ferramentas estão sendo aplicadas de forma correta? Suas práticas atuais ainda são válidas para as novas gerações? Elas ainda funcionam? Como se aplicaria para uma empresa com muitas pessoas diferentes?

1.1 Justificativa

O principal recurso para uma empresa funcionar são os humanos e, por esse motivo, os conflitos internos de uma empresa influenciam diretamente na sua imagem e desempenho financeiro. As organizações que não adotarem novas práticas para solucionar esses problemas poderão ter sérios problemas internos e dificuldades para reter talentos do mercado, que em grande parte serão pessoas da geração Z, impedindo a capacidade de expandir e crescer.

O trabalho proporciona para o autor a experiência e visão mais estruturada para atuar dentro das empresas visando trabalhar tais problemáticas. Além disso, esse conhecimento é útil para formar uma maneira diferente de se aplicar a ferramenta para determinada geração, auxiliando os profissionais de marketing e gestores a obterem resultados com a aplicação.

1.2 Objetivos

Objetivo geral:

- Desenvolver propostas de estratégias de endomarketing com foco na gestão da Geração Z.

Objetivos específicos:

- Levantar ferramentas de endomarketing utilizadas atualmente (reuniões, programas de reconhecimento, benefícios).

- Entrevistar pessoas da geração Z que estão no mercado de trabalho para avaliar suas preferências e reações em relação as ações de Endomarketing.

- Relacionar ferramentas com perfis das gerações.

2 ENDOMARKETING

O Endomarketing é uma ferramenta que para os dias atuais é extremamente relevante, pois os colaboradores, novos e antigos, são responsáveis pelo crescimento de uma empresa. Reter esses talentos é um desafio que, se superado, garante diversos benefícios para qualquer tipo de empresa.

Neste capítulo veremos que o Endomarketing vai muito além de engajar um colaborador, e que suas ferramentas estão além dos incentivos materiais.

2.1 Conceito e importância do Endomarketing

Em primeiro lugar, entender o termo endomarketing é essencial para evitar confusão. Os termos Endomarketing e Marketing interno são intercambiáveis, ou seja, de mesmo sentido, alguns autores apresentam os conceitos de forma diferente, tratando o Marketing Interno como uma forma de comunicação entre a empresa e o funcionário (Sólides, 2019). Sardagna (2023) define endomarketing como uma forma de vender a empresa transformando pessoas em propagadores da marca, porém, a maioria dos autores usam como sinônimos e neste trabalho será usado da mesma maneira.

O surgimento da ferramenta ainda é desconhecido, pois pela falta de documentos históricos sobre o surgimento da ferramenta é dificultoso especificamente atribuir o surgimento dela a alguém ou em algum local, embora ela tenha se desenvolvido e tomado forma com o passar dos anos (Brum, 2017).

Entretanto, a origem do termo Endomarketing, segundo Grönroos (2003), é atribuída aos professores Saul Faingaus Bekin e E. Beirodt, sendo este conceito introduzido no Brasil, na década de 1970 e se fixando na década de 1990. Apenas por ilustração “Endo”, do grego, quer dizer “ação interior” ou “movimento para dentro”, portanto, Endomarketing é Marketing para dentro (Brum, 2017).

Definir o conceito da ferramenta Endomarketing é essencial para entender o objetivo e o uso dela. O endomarketing, ou marketing interno, surge como uma filosofia que trata os funcionários como clientes e os empregos como produtos (Berry & Parasuraman, 1992). Dessa forma, as organizações buscam encantar seus colaboradores com o seu emprego, os mantendo por mais tempo.

Na visão de Rafiq e Ahmed (2000), marketing interno (Endomarketing) é um esforço planejado que usa as ferramentas de marketing para superar resistências organizacionais à mudança e alinhar, motivar e integrar funcionários e departamentos no sentido de implementar estratégias corporativas, com o objetivo de satisfazer os clientes (externos) por meio de funcionários motivados e orientados para o cliente.

Segundo Brum (2017), o endomarketing nada mais é do que a comunicação interna feita com códigos, elementos visuais e outros recursos e técnicas de marketing. É a comunicação da empresa para seus empregados de forma bem-feita. Nesse sentido, entende-se que os autores, se complementam em suas definições e o conceito geral parte, na essência, sempre do mesmo ponto, o cliente interno (funcionário).

Visto que Marketing interno ou Endomarketing, é uma ferramenta que trata da satisfação do cliente interno por meio de comunicação com ferramentas de marketing, seu objetivo de acordo com Brum (2017) é criar uma consciência empresarial dentro de um clima organizacional positivo. O propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado.

Para Saul Bekin (apud Brum, 2017), o endomarketing tem como objetivo facilitar a comunicação e trocas com o cliente interno, compartilhando seus objetivos, cativando e cultivando certa harmonia para fortalecer as relações interpessoais.

Portanto, o marketing interno se torna um processo pelo qual os líderes (gestores) incorporam, gradualmente, nos seus liderados (funcionários) um sentido de identificação organizacional, sendo que a sua identificação organizacional influencia na identificação dos colaboradores (Wieseke, Ahearne, & Dick, 2009), assim, o colaborador, por vontade própria, busca atingir os objetivos da empresa, além de se sentir parte da organização.

O uso da ferramenta dentro das organizações é de suma importância, pois, segundo Vergara (1999, apud Brum, 2017), primeiro porque é no interior das organizações que as pessoas passam a maior parte da vida e, segundo, porque empresas podem ter tudo, mas nada será se não valorizarem o elemento humano. Acresce que, organizações que possuem a prestação de serviço como função principal necessitam reconhecer que o recurso mais importante é um funcionário bem treinado e desenvolvido, já que o contato entre o cliente interno e externo é maior.

Através de estratégias de endomarketing é possível criar nos funcionários uma orientação para serviços (George, 1990).

Afinal, Brum (2005, p. 49) lembra que “ninguém gosta daquilo que não conhece; ninguém luta por uma meta que não sabe qual é, e ninguém informa sobre o que não sabe”. Para os autores Wieseke, Ahearne, & Dick (2009), funcionários fortemente identificados com a organização desempenham melhor suas atividades. Em resumo, a ferramenta demonstra ser importante no contexto das organizações e apresenta benefícios tanto para os colaboradores quanto para as empresas.

2.2 Ferramentas de aplicação do endomarketing

Existem diversas ferramentas de Endomarketing que podem ser utilizadas para atingir os objetivos da empresa, mas nem por isso podem ser utilizadas de qualquer forma. A diferença do Marketing para o Endomarketing é, principalmente, o público-alvo, logo entende-se que há a necessidade de avaliar qual é a melhor ferramenta já utilizada e, se necessário, adaptar ou criar um nova.

A autora Brum (2020) em sua obra, *A Experiência do Colaborador*, retrata uma jornada do colaborador (semelhante a jornada do cliente) dentro da empresa, demonstrando que o Endomarketing começa antes mesmo do funcionário assinar carteira de trabalho e começar a trabalhar. Essa jornada é dividida em 6 etapas: Atração, Recrutamento e seleção, Contratação, Integração, Retenção e Desligamento. Partindo deste conceito será discorrido brevemente a etapa e as ferramentas para tal etapa.

No contexto atual a briga por talentos é mais do que real no mercado. Por este motivo os negócios estão utilizando de ferramentas de Marketing e Endomarketing para atrair bons talentos. As ferramentas podem ser a cultura empresarial e a rotina da empresa, todos sendo transmitidos por canais como LinkedIn e as demais redes sociais da empresa.

Atração

A etapa de Atração a empresa deve atrair por meio das ferramentas os talentos que ela deseja ter. Semelhante ao topo de funil, essa etapa é o momento em que os

interessados devem se candidatar para a vaga disponibilizada pela empresa. Algumas ferramentas podem ser utilizadas nessa etapa:

- **Colaboradores Influenciadores:** Algumas empresas estão utilizando os próprios colaboradores como influenciadores para atrair talentos para a sua empresa (Loureiro, 2022), assim como os programas de indicação também não deixaram de ser uma opção para as mesmas.
- **Oferecer benefícios:** Oferecer benefícios é uma forma de atrair talentos para dentro da organização, deixá-los bem visíveis para que a vaga tenha um peso maior entre todas as ofertas de mercado.
- **Cultura empresarial:** Atrair bons talentos no mercado exige que aconteça um desejo pelo que a empresa é por dentro, sua rotina e cultura. Deixar veiculado nas redes de comunicação estes documentos sobre a empresa pode ajudar esses talentos a conhecerem melhor e se identificarem com essa cultura.

Para exemplificar, podemos citar a própria Google com sua cultura organizacional extremamente forte. A abertura a expressão e a colaboração dentro da Google é inegociável (Google For Startups).

Recrutamento e Seleção

Na etapa de recrutamento o endomarketing age para a imagem da empresa, pois aqueles candidatos que não foram selecionados devem sair encantados com a empresa e com feedbacks e o candidato selecionado partirá para a próxima etapa de contratação. Brum (2020) afirma que o FitCultural, que é quando a cultura da empresa se alinha com a do candidato, é importante porque vai facilitar a retenção do mesmo. Nesta etapa ficam ferramentas que devem encantar o selecionado com a empresa e sua cultura criando o desejo de querer trabalhar no local, além dos feedbacks no final.

- **Interação com o local:** O local pode ser usado para encantar o candidato. Fazê-lo interagir com o local de trabalho, bem como conhecer os setores e fazer com que a primeira impressão seja de encanto e que seja levado para fora da empresa.
- **Gamificação:** A gamificação é o uso de técnicas utilizadas em games no contexto empresarial para estimular a participação dos colaboradores. Ela pode ser usada em outras etapas, porém, nessa etapa, ela serve bem para entender o comportamento e o engajamento do colaborador. (Closs, 2017)

- Entrevistas: Devemos salientar que esse momento é muito importante para o candidato, assim, o recrutador precisa ter cuidado em como vai seguir e tratar o candidato. O momento é de tensão para o entrevistado que aguarda uma resposta após a entrevista. (BRUM, 2020).
- Feedback: O feedback até mesmo para os que não foram selecionados para a empresa tem consequências positivas para sua imagem. Tomar cuidado para que esse feedback não passe algo negativo, o foco deve sempre estar na melhoria do indivíduo.

Contratação

Existem ferramentas/ações que podem ser utilizadas para informar o indivíduo selecionado, pois o endomarketing é transmitir uma informação de forma bem feita e que gere uma experiência. Brum (2020) enfatiza a figura do líder para receber o contratado, além de citar a importância dele na etapa de retenção. As ferramentas de Endomarketing para esta etapa se traduzem em criar uma experiência memorável com a informação e preparar o líder e os demais colaboradores para receber o contratado quebrando barreiras de insegurança (Brum, 2020).

- Carta personalizada: Diferentemente de uma simples ligação para avisar o colaborador contratado, a carta personalizada pode gerar uma experiência encantadora dando uma probabilidade de ser guardada como algo memorável. Quando escrita a mão pelo diretor, representante ou líder, ela gera conexão facilitando a integração do contratado.
- Contato do líder: O uso da liderança para fazer a integração do novo colaborador é uma ação que tem capacidade de gerar muitos resultados. Contatos pessoais por meio de ferramentas de comunicação é uma maneira de personalizar e gerar vínculo antes mesmo de começar a trabalhar.
- Comemoração: A comemoração da contratação de um novo funcionário é o passo inicial para gerar na mente do novo colaborador um senso de importância. Isso o leva a querer retribuir com seu trabalho e engajar mais.

Integração

Chegando à etapa de integração, que é o momento onde o novo funcionário vai começar a trabalhar na empresa, é ideal que use diversas ferramentas com o

objetivo de fazer o colaborador se sentir importante e para que ele se adapte mais rapidamente em sua função, além de embutir a empresa e sobre ela em sua mente. A etapa de integração é semelhante à de retenção, porém aqui nesta etapa é adicionado novas ferramentas para que o colaborador continue engajado e para que ele se sinta bem dentro da empresa. As ferramentas, em resumo, são:

- **Clima organizacional:** A percepção coletiva que os funcionários possuem da empresa retrata como é o clima, podendo ser positivo ou negativo. Por este motivo o ambiente motivacional e feliz, com pessoas felizes sempre vai contagiar o restante (BRUM, 2020).
- **Campanhas de integração:** Ações com objetivos diversos podem ser consideradas campanhas de integração quando geram reconhecimento de marca e pertencimento.
- **Marketing de incentivos e benefícios:** Um programa de Participação dos Lucros e Resultados pode ser um incentivo gigantesco para reter um talento. Brum (2020) deixa claro que essa comunicação deve ser permanente e deve acontecer por meio de experiências. Um bom exemplo do marketing de incentivos é a Magazine Luiza é a distribuição de 10% do lucro que excede a meta anual. (HERZOG, 2011)
- **Datas importantes e eventos comemorativos:** Comemorar aniversários, eventos e datas comemorativas com a equipe é uma ação que ajuda os colaboradores a enxergarem que a empresa de fato não os vê como apenas números.

Retenção

A próxima etapa é a retenção do novo colaborador, ele vai desde o momento que chamamos de “período de experiência” (tempo de análise pelo empregador para efetivar ou não o empregado) até seus últimos estágios para chegar na etapa de desligamento.

É nesta e na próxima etapa que muitos autores trabalham com maior ênfase, arrisco afirmar que trabalham de forma isolada. É uma etapa de longa duração, por isso tem suma importância.

Manter o colaborador engajado e motivado por esse longo período exige que as ferramentas de Endomarketing sejam efetivas, permanentes e constantes. Algumas ferramentas estão bem estruturadas no mercado:

- **Liderança:** O líder é uma das ferramentas mais efetivas para engajamento e motivação do colaborador. Por ele é possível repassar a informação com possibilidade alta de gerar engajamento, além da possibilidade de fazer outros usos. LIMA (2019) afirma que “uma boa liderança é a melhor estratégia de endomarketing que existe”.
- **Cultura de Feedbacks:** Essa cultura é importante tanto para o crescimento e engajamento do funcionário quanto para o crescimento da empresa. Jonathan (2023) ressalta que essa cultura deve ser uma via de mão dupla, para que a empresa como um todo possa melhorar. Quando bem feita, o feedback certamente traz bons resultados.
- **Cultura da Informação:** Brum (2020) retrata essa cultura com afinco. Para a autora a informação é essencial para que o colaborador possa entender sobre a empresa, aquilo que faz, porque faz, engajar com os ocorridos da empresa e, por este motivo, recomenda canais de comunicação interna como meio de para fazer o Endomarketing.
- **Campanhas de Informativas, Motivacionais e Colaborativas:** São campanhas de endomarketing que tem como objetivo engajar os funcionários. Então para esta ferramenta é necessária uma avaliação da necessidade da empresa.
- **Capacitação de colaborador:** Investir na capacitação do colaborador não é só uma maneira de aumentar os resultados da empresa, mas também uma forma de valorizar o profissional, fazendo-o se sentir importante.
- **Ampliação da informação:** Deixar a informação ser passada somente pela comunicação pode ocorrer falhas. É possível ampliar a informação por meio das tecnologias como, por exemplo, deixar em televisores os resultados, a cultura e avisos diretos do nível estratégico para o operacional.

Para exemplificar, a Magazine Luiza oferece bolsas de estudo para os funcionários que completam 1 ano dentro da empresa (HERZOG, 2011).

Desligamento

A etapa de desligamento, se feita de qualquer maneira, pode afetar de várias maneiras a empresa, seja em sua imagem ou seus processos. Nessa etapa o Endomarketing age para contornar o clima “pesado” do desligamento do(s) funcionário(s). Para utilizar ferramentas do Marketing Interno é necessário reconhecer e avaliar a situação do desligamento, com ou sem justa causa e como isso pode afetar os demais colaboradores da empresa (BASTOS, 2023).

Entretanto, independente da justificativa do desligamento, a humanização é necessária, por isso o uso de ferramentas como o líder ou gestor para comunicar o desligamento por meio de entrevistas é uma das melhores opções para manter a imagem da empresa. Além disso, a empresa deve agir em prol do colaborador desligado, auxiliando em sua recolocação (BRUM, 2020) e para não afetar os demais devem ser feitos eventos de despedida e agradecimentos, assim como comunicar os motivos e tranquilizar o restante para não criar incertezas (TECH, 2023). Aqui as ferramentas são na forma de fazer as demissões:

- Comunicação diferente: Usar “desligamento” ou “demissão” pode ser um termo pesado para quem recebe, por isso usar uma comunicação mais leve e humanizada “transição”, mesmo não sendo suficiente, ainda é a melhor escolha.
- Demissão antecipada: Comunicar aos colegas o desligamento de um colaborador é uma alternativa para não criar boatos entre os funcionários. Aqui a função do líder é importante para passar essa informação de forma detalhada.
- Celebrar “transição”: Celebrar a transição é deixar as “portas abertas” para que o funcionário possa voltar para a empresa (a recontração é uma das opções), mesmo sendo apenas como cliente. Além disso, para que ele possa dissipar uma mensagem boa sobre a empresa e até poder indicar outros para vagas, trabalhando como influencer da empresa.

Em suma, as ferramentas de Endomarketing podem ser utilizadas em diversas ocasiões dentro do contexto organizacional, algumas bem estruturadas podem ser colocadas em práticas sem adaptações, porém, outras necessitam do entendimento da persona interna para adaptação, uma das ferramentas para entender as necessidades desse público é a pesquisa de satisfação. Cada etapa tem sua

importância, a maior parte dos autores apenas trabalham as etapas de retenção, deixando de lado outras partes importantes do processo.

2.3 Endomarketing na era digital

Existem organizações que adotaram um modelo híbrido ou são totalmente home office. É o caso da Workana que integra Projetos de empresas e pessoas com freelancers com habilidades elas precisam e existem até mesmo contratações por tempo definido. Uma grande parte dos negócios estão adotando ou já possuem trabalho remoto, mesmo que o novo colaborador nunca tenha conhecido fisicamente a empresa. Ele ainda pode ser contratado e trabalhar inteiramente remoto, visto que no próprio LinkedIn essa opção é disponibilizada.

Um exemplo de empresa que possui formatos integralmente remotos é a Amazon, em trabalhos de tecnologia e marketing. No LinkedIn é possível identificar várias outras vagas de disponibilizadas integralmente para atuação remota.

De acordo com uma pesquisa da Deloitte, 75% das pessoas da Geração Y e Z preferem um modelo de trabalho híbrido ou remoto (Cidade, 2022). Tratando-se apenas da Geração Z, é possível observar um desejo por empresas que entregam flexibilidade no trabalho.

No fim, vários fatores apontam para um crescimento no trabalho remoto, assim como dados do LinkedIn são apresentados (Chen, 2022) e esses mesmos dados ainda apontam um crescimento nas áreas criativas como, por exemplo, a área de Marketing, que coincidentemente são áreas de preferência da Geração Z (Johnson, 2022).

Logo entende-se que, a partir desses indícios, estratégias de endomarketing à distância devem ser trabalhadas, pois a Geração Z pode ficar insatisfeita por muitos motivos em relação a empresa que trabalha.

Buscando nas ferramentas de Endomarketing, a ampliação da informação e um bom marketing de incentivos podem ser, no geral, boas ferramentas para se utilizar em uma estratégia. Entretanto, cada empresa é diferente, com pessoas diferentes, ou seja, não se pode generalizar, pois os resultados podem ser diferentes em cada modelo de negócios e público.

O digital é um oceano de oportunidades que uma geração que nasceu ao lado da tecnologia pode agarrar, assim, como empresas podem utilizar dessa força digital como vantagem para a empresa.

2.4 Líderes na Geração Z

A figura do líder é tratada como uma ferramenta que pode ser utilizada para que as outras estratégias possam ser mais eficazes, assim, gerando mais resultados nos índices de satisfação do cliente interno e, conseqüentemente, aumentando as chances de retenção. Neste capítulo é apresentado de forma isolada os aspectos da liderança e sua influência para corporação e a Geração Z.

Existem muitas definições de liderança, muitas delas excluem a chefia como um modelo de liderança. Hunter (2006) define liderança como: “A habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

Chiavenato (1998 apud Botelho 2010) afirma que “a liderança é uma influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação para se alcançar um objetivo específico ou objetivos”.

Existem diferentes terminologias, apresentamos os seguintes estilos de liderança: autocrática, liberal, democrática, motivacional, carismática, situacional e técnica (PUCRS, 2024). Cada uma delas varia na forma como se faz a influência sobre as pessoas:

- Autocrática: geralmente chamado de chefe, exerce influência autoritária hierárquica sobre os demais. Se importa mais com sua opinião do que as dos outros e não beneficia as relações humanas (PUCRS, 2024).
- Liberal: não toma decisões e entrega liberdade total para os demais, porém, também não se compromete e não tem responsabilidade. Este tipo de liderança raramente é respeitado (PUCRS, 2024).
- Democrática: foca no desenvolvimento dos demais e busca melhoria. Prioriza bons relacionamentos e sabe ouvir a opinião do grupo (PUCRS, 2024).
- Motivacional (de Coaching): Este tipo de liderança visa motivar os demais e focar no desenvolvimento de cada um.

- Carismática: Esse tipo de liderança possui uma comunicação que causa admiração pelos demais, geralmente costumam criar equipes duradouras e eficientes, mas difíceis de substituir mantendo mesmo nível de desempenho (PUCRS, 2024)
- Situacional: Transita entre os estilos de liderança baseado na situação, características dos demais e suas próprias características (PUCRS, 2024).
- Técnica: É um estilo de liderança baseado no exemplo, por meio do operacional e seu conhecimento a frente dos demais ele inspira os demais (PUCRS, 2024).

Independente do conceito ou estilo, influenciar pessoas por meio de uma comunicação para alcançar um objetivo maior é essencial para qualquer empresa. Collins (2001), em *Empresas feitas para vencer*, identificou que a liderança forte (de nível 5 como ele descreve) é um dos fatores que fazem uma ótima empresa.

Mas qual é a função de um líder? Independente do estilo de liderança, o objetivo continua sendo algo maior que o próprio líder. Afinal liderar é levar pessoas de um ponto A para o ponto B, o líder é a figura que coordena os liderados para o ponto B.

Nossos ancestrais tinham uma figura de líder que funcionava à base do autoritarismo, não por ser o mais forte, mas por “liderar uma coalizão grande e estável”, visando a sobrevivência do grupo e formando novas gerações (Harari, 2015).

Hoje a figura do líder tem uma função de (1) formar novos líderes por meio do desenvolvimento (Hunter, 2006); (2) inspirar e orientar para alcançar os objetivos comuns; e (3) manter as relações da equipe e os integrantes motivados.

A Geração Z, mais do que outras gerações, apresenta necessidade de uma boa liderança, pois são altamente sociáveis e podem se perder facilmente, podem se desmotivar com os trabalhos ou pela falta de crescimento visível. Essa geração prefere uma liderança mais colaborativa e próxima.

Silva (2021) demonstra que a Geração Z tem preferência por estilos de liderança focados nas relações como democrática, transformacional e de coaching. Essa geração busca, geralmente, por uma liderança que a escute, a valorize e preze pelo crescimento pessoal e profissional.

Por esses motivos, a liderança nas estratégias de Endomarketing para a Geração Z é de extrema importância. Os líderes serão a ponte para se conectar empresa e equipe e garantir que a informação seja transmitida de forma clara para

que haja um resultado considerável no nível de engajamento do colaborador. Entender a preferência dessa geração é útil para investir e colocar as engrenagens nos lugares certos para que assim as ações funcionem da melhor forma possível.

3 GERAÇÃO Z

Neste capítulo nos aprofundaremos nas características e comportamento da Geração Z, além do seu comportamento dentro do mercado de trabalho. Entender isso é necessário para alinhar as ferramentas para o público correto.

Um novo conceito que está dentro do Endomarketing será apresentado, assim como ele pode auxiliar nas estratégias para retenção do público interno.

3.1 Perfil da geração z

Antes de tudo, definir uma geração não é algo simples de se fazer, pois deve-se levar em consideração a cultura, local e influências. Não é seguro generalizar uma massa, principalmente dos tempos atuais em que é valorizado as características individuais. Neste tópico será apresentado sobre a Geração Z e suas características.

Segundo Kotler et.al (2021), há a existência de 5 gerações distintas: Babyboomers, Geração X, Y, Z e a nova geração nomeadas de Alpha. A Geração Z são aquelas pessoas que nasceram entre 1997 e 2009, também conhecidas como Centennials. Grande parte delas testemunhou dificuldades financeiras dos pais e nasceram envolvidas em um ambiente tecnológico, por isso são considerados Nativos Digitais.

De acordo com Emmanuel (apud Lima et.al, 2022) o que difere a geração Y da geração Z é que as pessoas nascidas após o ano de 1995 já nasceram ambientadas com as questões tecnológicas. Mesmo havendo essa pequena diferença de informações de quando essa geração teve início, os autores confirmam que a tecnologia é o destaque da Geração Z.

Visto que a tecnologia influenciou fortemente a Geração Z, suas características se relacionam muito com esse fator. Em pesquisa realizada pelas consultorias McKinsey e Box1824 com os jovens brasileiros da Geração Z para entender o comportamento desta faixa etária (Pontotel, 2020). Algumas das características apresentadas no estudo são apresentadas no quadro a seguir.

Quadro 1 - Perfil da Geração Z

Pragmáticos	Os jovens da geração Z são realistas, práticos e buscam satisfazer suas necessidades financeiras e seu enriquecimento pessoal. Sem esquecer dos campos emocionais e sensoriais. São adeptos do pensamento lógico, autodidatas e responsáveis. Em resumo, tentam viver de uma forma mais pragmática, característica essa que fica ainda mais evidente no Brasil pós-crise.
Indefinidos	Essa é a geração que quebra as necessidades de rótulos. Para os “Zs”, o importante é não se definir, o “eu” toma lugar da necessidade de “nós, ou eles”. Quebram e contestam vigorosamente todos os estereótipos e não ligam para definições de gênero, idade ou classe, valorizando a identidade fluida. Exaltam a individualidade, entendem a diferença. É a geração dos “amigues”.
Comunicativos	O que esperar de uma geração nascida onde não há fronteiras para os diálogos? Os novos jovens constroem e não rompem. Dialogam, entendem e agregam. São avessos a qualquer tipo de extremismo e polarização, compreendem as diferenças e tentam respeitá-las. O diálogo é a ferramenta e a rede, seu campo de conciliação. São ativistas, compassivos e empáticos.
Selfies Reais	Os “Zs” são a primeira geração a vivenciar aquilo que chamamos de ressaca da vida em rede, ou seja, a hiper-exposição e polarização desmedida dos Millennials dá lugar a uma espontaneidade e à vivacidade. Esses jovens são mais autênticos e espontâneos, expõem sem medo suas fragilidades, intimidades, além de valorizarem mais a transparência.
Comuna Holics	São radicalmente inclusivos, têm grande poder de mobilização e seu interesse se conecta amplamente com a diversidade. Os “Zs” transitam por múltiplas comunidades e fazem parte de diversos grupos. Não importa a ideologia ou a corrente de pensamento. Sempre há um ponto de conexão entre as pessoas.
Meme Thinkers	Com tantas mudanças de comportamentos é claro que essa geração criou um novo código universal, baseado em memes e emojis, e por que não lembrarmos das novas figurinhas do whatsapp? Eles usam essa nova linguagem por códigos para exercitar a capacidade crítica com leveza e humor. Uma linguagem conectada com o agora com múltiplas referências, além de gigantesco poder viral.

Fonte: Pontotel, 2023

Com isso, é possível perceber que essas características se alinham a o ambiente que cresceram. Seu poder de comunicação e inclusão é um destaque que se conecta com as habilidades tecnológicas, isso gera insights valiosos para entender seu papel e contribuições para a sociedade.

As características Pragmáticos, Selfies Reais e Comuna Holics são concordados pelos autores Kotler, et.al em Marketing 5.0. Além disso, é descrito que essa geração dá muito valor à conveniência da personalização e da customização e que entendem seu papel e sua força nas mudanças sociais (Kotler et.al, 2020).

Uma determinada característica que muitos autores identificam na Geração Z é a multitarefa, ou seja, a capacidade de fazer coisas diferentes ao mesmo tempo (Gaspula, 2022). Entretanto, uma pesquisa (Bezerra et.al, 2019) apontou que essa capacidade está em desacordo com o que foi apresentado pelos autores, o que ocorre, na verdade, é uma rápida mudança de foco, já que essa geração perde e ganha concentração muito rapidamente (Casella apud Bezerra et.al, 2019). Logo, essa rápida mudança faz parecer que estão fazendo mais do que uma atividade.

3.2 Geração Z no mundo do trabalho

Sempre que uma geração nova entra no mercado de trabalho há possibilidades de trazer consigo uma gama de mudanças, podendo ser elas pequenas ou grandes. A entrada dessa geração no mercado de trabalho, segundo Gonçalves (2021), já está impactando a cultura organizacional de diversas corporações. Ao observar seu comportamento, é possível detectar as pistas que se encaminham para o futuro do trabalho. Isso já era esperado apenas observando as características e influências que essa geração possui.

A Geração Z costuma se relacionar com o trabalho de uma forma muito diferente das gerações anteriores, e parte disso é pelo fato de ser uma geração nascida e criada com as tecnologias (Pontotel, 2023).

Segundo Cidade (2022), a geração Z é caracterizada pelo seu imediatismo, otimismo, multitarefa e preocupação pela satisfação no trabalho, fazem o que gostam e encaram os desafios necessários para alcançar o sucesso, por este motivo, muitas

vezes são taxadas de inconsequentes por terem atitudes arriscadas no mercado de trabalho.

Preferem trabalhos que valorizem tanto o seu lado pessoal quanto o seu desenvolvimento profissional, e que esses trabalhos desenvolvam um conjunto de habilidades (CIDADE, 2022). Por esse último ponto, alguns autores consideram a característica multifuncional muito presente nessa geração, que é segundo Half (2022), é aquela que tem diversas competências, capaz de contribuir para setores diferentes dentro da empresa, muito presente nessa geração no trabalho.

Entretanto, ao mesmo tempo que essa geração que apresenta capacidades e habilidades inovadoras, também apresenta desafios no ambiente de trabalho.

Caracterizados pelo imediatismo e impaciência, além de seu estilo de comunicação e comportamentos relacionados ao mundo digital que levam para o mercado de trabalho, carregam expectativas e exigências para o trabalho.

Uma pesquisa qualitativa feita com pessoas da Geração Z apontou que eles não sonham com a longevidade de seu emprego e o que querem é uma realização pessoal rápida. Além disso, é demonstrado que mais da metade dos entrevistados não hesitam em mudar de emprego se não atendidas as suas aspirações (RECH, I; VIÊRA, M; ANSCHAU, C. 2017).

A diversidade de perfis dentro da Geração Z pode trazer dificuldades e benefícios para as empresas. Como essa geração tem a característica de valorizar a autenticidade, logo, as entidades precisam estar preparadas para promover ambientes que refletem esses valores.

De fato, alguns perfis dentro da Geração Z são passageiros e acabam saindo de um grupo menor para se integrar a um grupo maior, mesmo assim, os comportamentos geracionais ainda estão presentes e a diversidade ainda permanece.

A diversidade pode variar muito como valores, comunicação e gênero, mas independente delas é preciso reconhecer e saber gerenciar. Mudanças dentro da empresa na forma de comunicação e a diversidade de inclusão devem ser feitas para se alinhar às expectativas dessa geração.

Kotler (2021) destaca que essa geração vai compor a maior força de trabalho, logo, por fator de causa e consequência, serão os maiores consumidores de mercado. Assim, ter profissionais dessa geração dentro da corporação é uma estratégia

relevante para a reputação de mercado, entendimento dele e conexão para vender para ele.

3.3 *Employer Branding*

O Termo *Employer Branding* é recente e está cada vez ganhando mais força na gestão de pessoas dentro das empresas. De acordo com Clavery (2020), o termo foi utilizado pela primeira vez em 1990 por Simon Barrow.

Branding é a gestão de uma marca e marca é um conjunto de elementos que lembram um produto ou empresa (Neves, Junior), assim como ela é vista. O Employer Branding tem esse objetivo de fazer os colaboradores enxergarem a marca de uma forma positiva. Quanto mais colaboradores forem defensores da marca, mais chances de receber currículos qualificados.

Muitas empresas (e pessoas) confundem employer branding com recursos humanos, mas a verdade é que existem diferenças entre esses conceitos. Employer Branding não é apenas táticas e ações para gestão, é a estratégia que a empresa vai usar para gerar experiências agradáveis e, assim, transformar o colaborador em um defensor e propagador da marca.

Para não ter confusão entre Endomarketing e *Employer Branding*, *Employer Branding* é a mensagem que será passada para os colaboradores enxergarem a marca de forma positiva, influenciando na atração de talentos, e o Endomarketing são as ações de marketing para o público interno.

A Netshoes, uma empresa que tinha dificuldades para atrair talentos, quando em 2014 começou a construir seu employer branding ao estabelecer seu *employer value proposition* (proposta de valor para o funcionário), o EVP. Surgiram diversos embaixadores que se conectaram com a marca e em 3 anos se tornou uma das 25 melhores empresas para se trabalhar (ROSA, 2021).

Pessoas se conectam pela semelhança, logo se uma empresa tem colaboradores bons, esses podem atrair outros semelhantes por meio de indicação.

A Geração Z, pelas suas características, são altamente conectáveis e *Comuna Holics*, por esse motivo há uma preferência em trabalhar em estabelecimentos com valores e propósitos que são alinhados ao que eles prezam. Por isso, adotar um EVP

para a empresa pode atrair mais clientes (internos) com maior probabilidade de retenção.

Em suma, o *Employer Branding* com o seu objetivo de criar uma marca forte por meio dos colaboradores para estabelecer-se como um bom local para se trabalhar é uma estratégia que complementa as ações de endomarketing. Esses em conjunto podem gerar resultados transformadores para a empresa. Collins (2001) em *Empresas feitas para vencer*, destaca que um dos primeiros fatores de crescimento de uma empresa são pessoas disciplinadas (as pessoas certas (boas) nos lugares certos (EVP)), e que uma pessoa sozinha não faz uma empresa crescer.

4 METODOLOGIA

A pesquisa bibliográfica foi conduzida utilizando-se de dados acadêmicos da base Google Scholar e Livros de autores renomados no assunto central, complementados por autores de assuntos relacionados. Para garantir a relevância do conteúdo a extração de informações de autores menores em redes como LinkedIn e Blogs foram utilizados.

O processo envolveu leitura preliminar ou completa dos conteúdos, análise da informação seguida de comparação para compreender a veracidade dela, assim, incluir o texto no presente trabalho.

A metodologia de pesquisa utilizada se caracteriza de natureza quanti-qualitativa com uma pesquisa de campo coletando informações por meio de questionário da Microsoft Forms com foco em entender o comportamento e as preferências do público-alvo.

A estrutura deste questionário foi feita para que de início limitasse apenas a Geração Z com o fator de idade do indivíduo, caso não estivesse dentro do critério não tinha acesso às perguntas e, por este motivo, não respondiam.

As perguntas do questionário são baseadas na jornada do cliente interno, seguindo as etapas apresentadas por Brum (2020).

Questão 3 - A questão de gênero serve bem para entender se existe alguma diferença nas preferências, principalmente de liderança.

Questão 4: “Qual é a sua cidade?” - Segmentação de Cidade

Questão 5: “Ao considerar uma empresa para trabalhar, quais fatores são mais importantes?” - Aborda as fases de busca, ou seja, atração, é a questão irá direcionar o que as empresas devem mostrar para atrair e quais fatores trabalhar para entregar para seu novo colaborador da Geração Z.

Questão 6: “De que forma você busca informações sobre a empresa, antes de se candidatar às vagas?” - Esta questão aborda os canais que as organizações devem utilizar para apresentar todos os aspectos sobre a empresa, preferencialmente aqueles que a Geração Z valoriza mais.

Questão 7: “Numa escala de 1 a 5, sendo 1 pouco importante e 5 muito importante, avalie os itens abaixo.” - A questão 7 aborda as etapas de recrutamento,

contratação e desligamento. Nessa mesma pergunta é avaliado o quanto seria importante algumas ações que a empresa poderia fazer.

Questão 8: “Se você decidisse deixar uma empresa, qual seria o motivo mais provável?” - É ideal saber o que evitar para que a etapa de retenção tenha melhor eficácia. Essa questão aborda o que faria uma pessoa dessa geração deixar uma empresa.

Questão 9: “Numa escala de 1 a 6, a disponibilidade de informações sobre a empresa (regras, processos, padrões, objetivos, rendimentos) melhoraria na eficiência no trabalho?” - Nesta questão aborda sobre a Informação e sua disponibilidade, Brum (2020), apresenta estratégias utilizando a informação para aumentar o engajamento dos colaboradores, entender se isso é relevante para a Geração Z é importante para aumentar seu engajamento, por consequência, sua eficiência no trabalho.

Questão 10: “Para o seu dia a dia dentro da empresa, descreva as características do tipo de Líder ideal para você.” - Abordando o meio de comunicação mais eficaz, a Liderança, é preciso entender as preferências de personalidade de um líder ideal, pois, mesmo que haja habilidades de liderança ótimas, a Geração Z pode ficar insatisfeita e reduzir seu desempenho quando convivendo com uma pessoa com características que elas acreditam ser ruins.

Questão 11: “Como você prefere que seja o estilo de liderança dessa pessoa?” - Entender a forma de se liderar é importante para se dirigir ações para a capacitação da liderança, por este motivo, a questão 10 aborda a como deve ser um líder para que seja aceito pelo grupo e a questão 11 como ele deve liderar para obter os melhores resultados.

O questionário foi aplicado por meio de uma amostra aleatória num período de 2 meses (abril a maio) utilizando o WhatsApp e entrevistas de campo utilizando o mesmo questionário.

Com uma amostragem total de 88, porém 75 aptos para análise, por motivos da restrição de idade imposta no questionário. O processo de análise das respostas obtidas foi feito manualmente por meio do aplicativo Excel e apresentado em forma de gráficos.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da pesquisa com realizada com 75 respondentes, chegou-se aos dados que serão apresentados neste capítulo.

Os jovens do grupo de pesquisa são 56% do gênero masculino e 43% do gênero feminino, 1% não declarado. Os dados não apresentam divergências em relação ao gênero, as preferências seguem uma tendência igual, exceto a questão da liderança.

Sobre a questão 03 que trata do aspecto da atração, os entrevistados e respondentes da Geração Z apresentam uma tendência pela segurança financeira, pois muitas nasceram testemunhando problemas financeiros dos pais dentro de casa (Kotler, p; Kartajaya, h; Setiawan, I, 2021).

Figura 1 - Fatores que atraem em uma empresa



Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2024

A partir das pesquisas realizadas, os dados obtidos confirmam essa informação, pois 82,43% dos respondentes escolheram o salário e benefício (82,43%) como principal fator de atração, seguido de oportunidades de crescimento (58,10%) e flexibilidade de horário (60,81%).

Entende-se que existe uma busca pelo crescimento profissional, por estarem numa idade que ainda não se alcançou a estabilidade de vida desejada, e que ao mesmo tempo que desejam aproveitar mais o tempo com as pessoas. Entretanto, surpreendentemente, poucos são os jovens que preferiram cultura ou valores da empresa, logo, dentro do contexto de Endomarketing, ofertar uma vaga com esses

fatores é uma forma de atrair mais talentos, entretanto, os valores e cultura ainda devem ser trabalhados.

Vale ressaltar que, se o modelo e nicho de mercado permitir, adotar novos formatos de trabalhos inovadores pode acarretar de se transformar num recurso de valor para a empresa, conseqüentemente, um diferencial de atrativo. Existem empregadores que determinam certos dias da semana como home-office.

A Geração Z utiliza os meios digitais, mas também buscam por outras pessoas que já trabalham ou trabalharam na empresa. 27% dos respondentes citaram buscar informação pelo site da empresa, 24% buscam pelo LinkedIn e 21% por pessoas que trabalham ou já trabalharam na empresa.

Isso demonstra que o esforço na experiência do colaborador traz resultados mesmo depois de sair da empresa. O Site muitas vezes é utilizado para reconhecer a empresa e o nicho de atuação antes da pessoa se candidatar, é uma estratégia para qualificar aqueles com mais aptidão, conseqüentemente mais facilidade para se engajar na empresa.

Esses jovens demonstram que deixariam uma empresa quando não satisfeitos aquilo que está em suas preferências, entretanto outros fatores também são adicionados, conforme apresentado na figura 1.

Figura 2 - Motivos para deixar uma empresa.



Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2024

O gráfico evidencia que as condições de trabalho (63,51%) e a remuneração (51,35%) são os maiores motivos que fazem uma pessoa da Geração Z deixar uma empresa. A falta de reconhecimento (43,24%) e falta de oportunidades de crescimento (41,89%) vem e seguida, é possível que as duas tenham relação.

Isso mostra que a Geração Z, que já não tem preferência em permanecer numa empresa por muito tempo, pode facilmente com o tempo acreditar não estar crescendo dentro dela e perder engajamento. Deve-se lembrar que este último também influencia a percepção sobre a remuneração.

Segundo Brum (2020), algumas ações em determinadas ocasiões podem melhorar a percepção da imagem sobre a empresa e melhorar o engajamento do colaborador. Os respondentes avaliaram se para eles essas ações têm alguma importância e o resultado foi que mais de 60% aprovam as ações de feedback pós entrevista, treinamentos iniciais, eventos de integração e programas de recolocação no mercado. Os dados validam a utilização dessas ações nas estratégias de Endomarketing.

Brum (2020) ressalta que a informação é a principal arma para o engajamento do colaborador. Os resultados da pesquisa mostram a Geração Z melhoraria a eficiência que é consequência do engajamento, numa escala de 1-6, 75% avaliam entre 5-6. Empresas que já utilizam esse recurso tem tendência de colaboradores mais engajados como é visto acontecer em agências que utilizam telas com informações sobre a própria empresa, ou relatórios detalhados sobre a empresa que chegam até os funcionários para que eles mesmo possam entender onde se concentra alguma falha da empresa.

A figura do líder de uma empresa ou setor da empresa é a peça que não pode faltar em nenhuma estratégia de endomarketing. Buscamos entender as preferências de liderança ideal para a Geração Z, além da personalidade do líder ideal, pois, liderar é uma habilidade e o comportamento é parte da personalidade, mas as duas coisas podem se complementar.

A análise desses fatores apresentou divergências entre gêneros tanto na personalidade quanto forma de liderar. Do total de pessoas do gênero feminino, 34% disseram preferir uma liderança mais democrática (líder aberto, ouve os demais, foca no desenvolvimento), seguindo com uma liderança técnica (28%) (líder pelo exemplo, conhecimento, habilidade e que desenvolve os demais). Enquanto do total de pessoas do gênero masculino apresentaram ter preferência por uma liderança técnica (40%), ficando com a liderança democrática em segundo lugar com 23%. Para complementar a pesquisa de liderança, foram selecionadas 3 características que mais apareceram descritos pelos respondentes apresentados no quadro a seguir:

Quadro 2: Características ideal de líder.

Gênero	Característica 1	Característica 2	Característica 3
Masculino	Um líder com competência em gestão.	Uma líder que ajuda outros a crescerem na empresa.	Um líder que está na linha de frente na empresa junto com os funcionários.
Feminino	Um líder empático.	Um líder comunicativo e carismático.	Um líder gentil e legal.

Fonte: Pesquisa de campo, agosto/2024

Visto que a liderança ideal é descrita de forma diferente para os gêneros, se faz necessário entender o contexto de trabalho, equipe e ambiente, buscando equilibrar de acordo com as preferências locais, pois existe variações psicográficas e geográficas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do presente estudo, a construção das estratégias de Endomarketing para Geração Z devem ser sempre levadas em consideração o contexto, e que não existe uma fórmula aplicável para toda empresa.

Observa-se que as estratégias de Endomarketing vão além da empresa, e devem ser trabalhadas desde o momento de atração até além do desligamento do colaborador dentro da empresa. Isso porque nas diversas estratégias de Marketing com ou sem objetivo de vendas, a jornada do cliente passa pela jornada do colaborador, seja num encontro entre os dois ou em alguma ação feita pelo colaborador na empresa.

Os dados demonstram que a utilização dos canais básicos e institucionais ainda são os meios que valem a pena investir como forma de atração. Entretanto, a capacidade que um colaborador bom indicar outro semelhante ou melhorar a reputação da marca pela propagação dela é ainda um dos motivos para se trabalhar o Endomarketing até mesmo depois do desligamento do funcionário.

As mídias sociais também são um canal que não deve ser deixado de lado, pois agrega tanto nas estratégias para o cliente externo quanto para o interno, humanizando e atraindo.

As ações que utilizam a informação como arma de Endomarketing apresentam-se eficientes para Geração Z, logo, cultura de feedback nas entrevistas e dentro da empresa podem ser incluídas nas estratégias.

Atrair essa geração, atualmente, deve-se levar em conta principalmente os aspectos do trabalho (salário e o formato de trabalho), outros aspectos como cultura, EVP e valores devem servir como norteadores e fazer parte da cultura de informação da empresa, assim, ofertar a empresa ou vaga com os aspectos do trabalho e reter e criar conexão com os demais.

Reter essa geração por mais tempo na empresa é um desafio para qualquer empresa independente do nicho, deixar o trabalho para essa geração num formato mais dinâmico se encaixa muito bem no perfil. Ter um plano de crescimento detalhado e ofertar treinamentos para o colaborador ajuda em rete-lo na empresa por mais tempo, pois demonstra a possibilidade de crescimento.

Outras ações de engajamento devem ser feitas nesse período, portanto, promover eventos de integração entre os setores, gamificação, competições justas, eventos comemorativos e entre outras ações ajudam na melhoria do resultado que os colaboradores podem trazer.

Trabalhar a liderança é uma parte fundamental para a eficácia das estratégias de Endomarketing. Este líder, baseado nos dados, precisa ser exemplo naquilo que faz, ser aberto e comunicativo, seguidamente de treinamentos de liderança que podem ser realizadas quando há necessidade de se ter uma liderança em um determinado setor. É recomendado que essa pessoa seja uma entre as pessoas do grupo, mas se a opção é colocar um novo, que este seja aceito e com todas as características desejadas pelo grupo onde será inserido, além de realizar eventos de integração.

Cabe salientar que o tema deste trabalho sofrerá alterações ao longo do tempo, pois observa-se que a geração ainda está em desenvolvimento, nem todos alcançaram a estabilidade e ou definiram-se por completo (há possibilidade de não acontecer), logo, é possível que as estratégias mudem junto com o crescimento e maturidade da geração, além dos fatores externos que podem mudar o comportamento delas. Portanto, novos estudos e novas estratégias há de surgir por se tratar de um tema que está ganhando força e de grande relevância no mercado.

Pesquisas ainda deverão ser feitas, pois o que se entende hoje como um fato, posteriormente pode ser apenas um rótulo que colocamos pelo comportamento que enxergamos. Há chances de uma Geração Z se tornar uma Geração X futuramente, ou que uma Geração X já foi uma Geração Z, mas que os comportamentos e a personalidade eram diferentes porque estavam inseridas em contextos diferentes.

Todas as estratégias, assim como campanhas de marketing, devem ser metrificadas e acompanhadas para otimização dos resultados para empresa, pois elas, assim como outras, influenciarão no financeiro da empresa. Não é necessário muito investimento, pois apenas mudanças e combinações de pequenas ações na empresa quando feitas constantemente podem se tornar uma estratégia extremamente forte numa empresa dependendo do seu nicho e porte.

REFERÊNCIAS

AHMED, P. K., RAFIQ, M., & SAAD, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. **European Journal of Marketing**, 37(9), 1221-1241

BASTOS, Jader. **Desligamento da empresa**: 7 cuidados que o DP deve tomar. Sólides Tangerino Blog, 2023. Disponível em: <https://tangerino.com.br/blog/desligamento-da-empresa/>. Acesso em: 17 de nov. 2023.

BEZERRA, M; LIMA, E; BRITO, F; SANTOS, A.C. GERAÇÃO Z: RELAÇÕES DE Uma Geração Hipertecnológica e o mundo do Trabalho. **Revista Gest. Anál.**, Fortaleza, v. 8, n. 1, p. 136-149. 30 de Abr. 2019

BERRY, L. L., & PARASURAMAN, A. (1992). **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 15-25

BRUM, Analisa. **A Experiência do Colaborador**: da atração à retenção. Editora Integrare, 2020.

BRUM, Analisa. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. Editora Integrare, 2017.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a face com o endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

BOTELHO, Júlio César; KROM, Valdevino. Os estilos de liderança nas organizações. **XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação**—Universidade do Vale do Paraíba, 2010.

CLAVERY, Suzie. **Isso é employer branding!?**: Um livro para (des)construir tudo aquilo que você (acha que sabe) sabe (ou não) sobre o tema. 1. ed. - São Paulo: Leader, 2020.

CIDADE, Diego. Por que 75% da Geração Y e Z prefere o trabalho híbrido ou remoto. **Revista Exame**, 2022. Disponível em: <https://exame.com/carreira/por-que-75-da-geracao-y-e-z-prefere-o-trabalho-hibrido-ou-remoto/>. Acesso em: 15 de mar. de 2024

CIDADE, Diego. Por que a Geração Z não tem medo de se demitir?. **Exame**, 31 ago. 2022. Disponível em: <https://exame.com/carreira/por-que-a-geracao-z-nao-tem-medo-de-se-demitir/>. Acesso em: 18 de dez. 2023.

CARVALHO, Carlos. Quando a insatisfação profissional tornou-se normal ? **Mercado e Consumo**, 2023. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/04/01/2023/artigos/quando-a-insatisfacao-profissional-tornou-se-normal/>. Acesso em: 25 de ago. 2023.

CLOSS, Danieli. Gamificação - O que é, Como aplicar na Comunicação interna. **Endomarketing**.tv, 2017. Disponível em: <https://endomarketing.tv/gamificacao/>. Acesso em: 2 de jan. 2024.

COLLINS, Jim. **Empresas Feitas para Vencer**: por que algumas empresas brilham. São Paulo: Campus, 2001.

CHEN, Connie. **New Data on Employer Brand**, Marketing Talent and Great Reshuffle. LinkedIn, 2022. Disponível em: <https://www.linkedin.com/business/marketing/blog/research-and-insights/new-data-on-employer-brand-marketing-talent-and-the-great-reshuffle>. Acesso em: 15 de mar. 2024

ELOINSGHTS. **6 Mudanças Culturais que Impactam as organizações**, EloGroup, 2022. Disponível em: <https://elogroup.com.br/insights/6-mudancas-culturais-que-impactam-as-organizacoes/>. Acesso em: 21 de ago. 2023.

HALF, Robert. **Qual a importância da multifuncionalidade no trabalho?** 2022. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/tendencias/qual-e-importancia-da-multifuncionalidade-no-trabalho>. Acesso em: 19 de out. 2023

HARARI, Yuval. **Sápiens**: Uma breve história da Humanidade. Porto Alegre: L&PM, 2015.

HUNTER, James. **Como se tornar um líder servidor**: os princípios de liderança de o monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

GEORGE, W. R. Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. **Journal of Business Research**, 1990. 20(1), 63-70.

GOOGLE FOR STARTUPS. **Como uma cultura organizacional sólida pode levar ao crescimento estável do seu negócio?** Google for Startups, 2020. Disponível em: https://startup.google.com/intl/pt-BR_ALL/alumni/stories/live-sessions-011/#:~:text=Dentro%20da%20cultura%20do%20Google%2C%20um%20dos%20pilares%20n%C3%A3o%20negoci%C3%A1veis,habilidade%20ou%20compet%C3%Aancia%2C%20por%20exemplo. Acesso em: 6 de jan. 2024

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: Gerenciamento e serviços. 2ªedição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

GASPULA, Renata. **É realmente possível ser multitarefas?** 2022. Disponível em: <https://www.psicologossaopaulo.com.br/blog/multitarefa-e-possivel/#:~:text=O%20que%20significa%20ser%20multitarefa,e%20concluir%20todas%20com%20perfei%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 16 de Out. 2023

GONÇALVES, Cintia. **Profissional Z**. Rio de Janeiro: Gente; Globosat, 2021. Disponível em: <https://gente.globo.com/geracao-z/> . Acesso em: 11 de out. de 2023

HERZOG, Ana. Magazine Luiza reconhece talentos, mas evita mimos. **Exame**, 2011. Disponível em: <https://exame.com/carreira/magazine-luiza-reconhece-talentos-mas-evita-mimos-m0079220/> . Acesso em 24 de jan. 2024.

JONATHAN. 7 **Ações de endomarketing essenciais para sua empresa**. ZohoBlog, 2023. Disponível em: <https://www.zoho.com/blog/pt-br/workplace/acoes-endomarketing>. Acesso em: 16 de nov. 2023

JOHNSON, Richard. **A Change of Pace For Gen Z Employees Entering the Workforce**. Glassdoor, 2022. Disponível em: <https://www.glassdoor.com/research/gen-z-employees-entering-the-workforce>. Acesso em: 15 de mar. 2024.

KOTLER, P.;KARTAJAYA, H.;SETIAWAN, I. **Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade**. 1.ed. – Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

LOUREIRO, Michele. **Na briga por talentos**, funcionários viram influencers das empresas. Forbes, 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2022/08/empresas-transformam-funcionarios-em-influencers-na-guerra-por-talentos/>. Acesso em: 16 de nov. 2023

LIMA, Higor. **Endomarketing nas empresas: O que é Endomarketing, Exemplos e Ações de Marketing Interno**. EndomarketingTv, 2019. Disponível em: <https://endomarketing.tv/endomarketing/>. Acesso em: 16 de nov. 2023.

NEVES, Junior. **Os Códigos do Branding**: aprenda a construir uma marca onde as pessoas façam de tudo para consumir seus produtos. São Paulo: Camelot, 2021.

PONTOTEL. **Quais são as características da Geração Z?**. São Paulo: Pontotel, 2020. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/como-e-a-geracao-z/>. Acesso em: 13 de out. 2023

PUCRS. **Tipos de Liderança e principais características**. Rio Grande do Sul, 2024. Disponível em: <https://online.pucrs.br/blog/tipos-de-lideranca>. Acesso em: 02 de fev. de 2024.

ROSA, Gabriel. 11 **Empresas e suas dicas de employer branding para atrair os melhores talentos**. LinkedIn, 2021. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/11-empresas-e-suas-dicas-de-employer-branding-para-os-gabriel/>. Acesso em: 31 de jan. 2024

RECH, Isabella Maria; VIÊRA, Marivone Menuncin; ANSCHAU, Cleusa Teresinha. Geração Z, os nativos digitais: como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais. **Revista Tecnológica** / ISSN 2358-9221, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 152 - 166, sep. 2017. ISSN 2358-9221. Disponível em: <https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/223>>. Acesso em: 01 de jan 2024

SANTO, CMS et al. A importância do Endomarketing para as organizações: Uma revisão bibliográfica. **Revista Universitária Brasileira**, 2023; 1(1): 19-35.

SARDAGNA, José. **Marketing interno** e endomarketing: o que é e como ajuda você. Blog ContaAzul, 2023. Disponível em: <https://blog.contaazul.com/marketing-interno-e-endomarketing/>. Acesso em: 24 de nov. 2023.

SILVA, Catarina. O estilo de liderança preferido pela Geração Z. Repositório Lusíada, Vila Nova de Famalicão. p 1-103, 2021. Disponível em: <http://repositorio.ulusiada.pt/handle/11067/6142>. Acesso em: 8 de mar. de 2024.

SÓLIDES. **Marketing interno e Endomarketing**: Quais são as diferenças? Sólides, 2019. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/marketing-interno-e-endomarketing/>. Acesso em: 24 de nov. 2023.

TECH, Colina. **Endomarketing**: o que é e 13 ações para usar na sua empresa. Resultados Digitais, 2020. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/endomarketing>. Acesso em: 17 de nov. 2023.

THOMAZ LIMA, E.; BONIOLO, M. C.; DE CARVALHO MIDÕES E SILVA, T.; DE OLIVEIRA, M. A. **Geração Z no mercado de trabalho**: fatores que incentivam a motivação dos jovens nas organizações. REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE - ISSN 2763-8928, [S. l.], v. 2, n. 6, p. e2677, 2022. DOI: 10.47820/acertte.v2i6.77. Disponível em: <https://acertte.org/index.php/acertte/article/view/77>. Acesso em: 11 out. 2023.

WIESEKE, J., AHEARNE, M., LAM, S. K., & DICK, R. V. (2009). The role of leaders in internal marketing. **Journal of Marketing**, 73(2), 123-145.

APÊNDICE A – Modelo do questionário

O modelo do questionário é quanti-qualitativo utilizando ferramenta de formulário da Microsoft e utilizando pesquisas de campo e disparo para obtenção das respostas. Esse mesmo questionário visa obter informações sobre as preferências do público alvo (Geração Z).

Essas preferências são desde expectativas até aquilo que são de repulsa para essa geração. As questões formuladas:

- 1) Termo de consentimento
- 2) Para realizar esta pesquisa você precisa ter entre 18 a 26 anos. Você está dentro desta faixa etária?
- 3) Gênero.
- 4) Qual é a sua cidade? (Livre)
- 5) Ao considerar uma empresa para trabalhar, quais fatores são mais importantes? (Selecione até três)
 - a. Cultura da empresa
 - b. Salários + Benefícios oferecidos
 - c. Flexibilidade do horário
 - d. Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho
 - e. Empresa que se preocupa com impactos socioambiental
 - f. Oportunidades de crescimento profissional
 - g. Marca com propósito valores alinhados ao seus
- 6) De que forma você busca informações sobre a empresa, antes de se candidatar as vagas?
 - a. Site da Empresa
 - b. Funcionários que trabalhem ou tenham trabalhado na empresa
 - c. Instagram
 - d. LinkedIn
 - e. Não costumo procurar informações
 - f. Outras
- 7) Numa escala de 1 a 5, sendo 1 pouco importante e 5 muito importante, avalie os itens abaixo.
 - a. Feedback após as entrevistas de Emprego
 - b. Empresa oferece treinamento aos novos funcionários

- c. Realizar eventos de integração entre os funcionários
 - d. Empresa ajuda o funcionário com um programa de recolocação após sua demissão
- 8) Se você decidisse deixar uma empresa, qual seria o motivo mais provável?
- a. Falta de oportunidades de crescimento
 - b. Cultura desagradável
 - c. Falta de reconhecimento
 - d. Condições de trabalho ruins
 - e. Remuneração não adequada
 - f. Liderança ineficaz/ruim
 - g. Outra
- 9) Numa escala de 1 a 6, a disponibilidade de informações sobre a empresa (regras, processos, padrões, objetivos, rendimentos) melhoraria na eficiência no trabalho?
- 10) Para o seu dia a dia dentro da empresa, descreva as características do tipo de Líder ideal para você. (Livre)
- 11) Como você prefere que seja o estilo de liderança dessa pessoa?
- a. Autoritário: Influencia pela posição hierárquica
 - b. Liberal: não toma decisões, deixa livre e não se compromete
 - c. Democrático: Ouve a todos e foca no desenvolvimento dos demais
 - d. Motivacional: Motiva e foca no desenvolvimento dos demais
 - e. Carismático: Lidera pela comunicação carismática
 - f. Situacional: Lidera baseando na característica de cada um
 - g. Técnica: Lidera pelo exemplo, conhecimento e inspiração

Algumas questões são abertas e outras com opções para serem selecionadas. Necessitou-se de um questionário enxuto, mas com questões relevantes para que não exista a desistência durante o envio das respostas.