

INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: Centro Universitário Carioca
CURSO: Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos
ENDEREÇO: Rua Venceslau, 315 – Méier – Rio de Janeiro
Coordenação do Curso de Graduação e Pós-Graduação em RH e
Responsável por esta inscrição: Ricardo Luz

Autor do trabalho Acadêmico:

PEDRO HENRIQUE SANTOS MEDEIROS

Minicurrículo: Graduado em Gestão de Recursos Humanos pelo Centro Universitário Carioca, pós-graduado em Gestão de Projetos e Métodos Ágeis pela Faculdade Descomplica, pós-graduando em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pelo Centro Universitário Carioca. Profissional de Recursos Humanos, com sete anos de atuação nas áreas de Gente e Gestão, em empresas de grande porte com foco em Recrutamento e Seleção de Pessoas, Desenvolvimento Organizacional, atuando como parceiro de negócios (*Business Partner*) e criando políticas e projetos aderentes às estratégias organizacionais.

Professora Orientadora:

GABRIELLE FERREIRA DE CARVALHO FERNANDES

Minicurrículo: Mestre em Educação e graduada em Pedagogia pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. Graduada em Administração de Empresas (UNISUL). Pós-graduada em Gestão de Recursos Humanos, Gestão Educacional e Psicopedagogia Clínico e Institucional (UCAM). Estudiosa da área de Gestão de Pessoas. Possui 18 anos de experiência profissional em Recursos Humanos, tendo exercido diversos cargos, inclusive de gestão, em empresas de relevância nacional nas áreas de editoria, indústria gráfica, varejo e seguros. Docente na Graduação e Pós-Graduação na área de Gestão de Pessoas do Centro Universitário Carioca – UNICARIOCA.

TRABALHO ACADÊMICO

A Era do Employee Experience: A Jornada do Colaborador como potência da Cultura Organizacional

RESUMO

Com o avanço da globalização e a necessidade de capital humano dentro das organizações, as empresas precisaram pensar em como utilizar estratégias para a atração, seleção e retenção dos talentos. Uma vez que novas gerações são inseridas dentro do contexto organizacional, entende-se a necessidade de olhar para este público, acolhendo suas demandas e opiniões, com a intenção de não perder estes colaboradores para outras empresas (que não necessariamente estão na mesma cidade, no mesmo estado ou até país, pagando em outra moeda). Neste cenário, as estruturas de RH precisam readaptar-se e pensar em como criar uma jornada do colaborador prazerosa, capaz de influenciar na cultura e no clima organizacional, cumprindo o seu papel na retenção de talentos. A Era do *Employee Experience* representa uma transformação significativa no cenário corporativo moderno, destacando a importância da experiência do colaborador como um pilar fundamental para a construção de uma cultura organizacional robusta e sustentável. Este artigo tem como objetivo imergir sob a jornada do colaborador e como ela pode ser otimizada para impulsionar a cultura organizacional. A análise abrange desde o recrutamento até a saída desse colaborador, passando pelo desenvolvimento e engajamento dos funcionários, com ênfase nas práticas e estratégias que as organizações podem adotar para maximizar a experiência do colaborador. A metodologia de pesquisa utilizada para a construção desse estudo foi a pesquisa exploratória, combinada com uma pesquisa de campo, realizada entre abril e junho de 2024, aberta a respostas para colaboradores de diferentes organizações, aplicada através da ferramenta *Google Forms*. A elaboração deste estudo, é baseada na bibliografia de Idalberto Chiavenato e Stephen Robbins, especialistas em Cultura Organizacional, além da análise de pesquisas exploratórias realizadas em campo e resultados obtidos através de pesquisas do Great Place To Work.

Palavras-chave: Cultura organizacional. *Employee experience*. Engajamento de colaboradores.

ABSTRACT

With the advance of globalization and the need for human capital within organizations, companies have had to think about how to use strategies to attract, select and retain talent. As new generations are inserted into the organizational context, there is a need to look at this public, welcoming their demands and opinions, with the intention of not losing these employees to other companies (which are not necessarily in the same city, state or even country, paying in a different currency). In this scenario, HR structures need to readapt and think about how to create a pleasant employee journey, capable of influencing the organizational culture and climate, fulfilling their role in retaining talent. The Employee Experience Era represents a significant transformation in the modern corporate scenario, highlighting the importance of the employee experience as a fundamental pillar for building a robust and sustainable organizational culture. This article aims to delve into the employee journey and how it can be optimized to boost organizational culture. The analysis ranges from recruitment to employee

departure, through to employee development and engagement, with an emphasis on the practices and strategies that organizations can adopt to maximize the employee experience. The research methodology used to build this study was exploratory research, combined with a field survey, carried out between April and June 2024, open to responses from employees of different organizations, applied through the Google Forms tool. This study is based on the bibliography of Idalberto Chiavenato and Stephen Robbins, specialists in Organizational Culture, in addition to the analysis of exploratory research carried out in the field and results obtained through Great Place To Work surveys.

Keywords: Organizational culture. Employee experience. Employee engagement.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas (2010-2020), o foco das organizações tem se deslocado de uma abordagem centrada no cliente para uma abordagem centrada no colaborador. Este movimento, conhecido como *Employee Experience* (EX), reconhece que a satisfação, o engajamento e o bem-estar dos colaboradores são essenciais para o sucesso organizacional a longo prazo. As pessoas estão em busca de equilíbrio entre a vida pessoal e vida profissional, por isso a importância de promover um ambiente de trabalho saudável e oferecer benefícios compatíveis com as necessidades individuais. É preciso pensar nos objetivos empresariais sem, contudo, negligenciar as expectativas de trajetória do colaborador desde o primeiro contato que ele tem com a empresa. Há um longo caminho de engajamento a ser percorrido que começa no recrutamento e se desenvolve em todo o tempo de relacionamento.

Nesse cenário, o conceito de *Employee Experience* (experiência do colaborador) emerge como um dos pilares para o sucesso organizacional. A jornada do colaborador, desde o processo seletivo até a saída da empresa, molda sua percepção sobre a organização e influencia diretamente seu engajamento, produtividade e, conseqüentemente, a cultura organizacional.

Stephen Robbins, em sua obra "Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro", destaca a importância de compreender o comportamento individual e grupal nas organizações. O autor enfatiza que as pessoas são o principal recurso de uma empresa e que suas atitudes e comportamentos influenciam significativamente o desempenho organizacional. Ao abordar o tema da experiência do colaborador, este estudo busca aprofundar a compreensão de como a jornada do colaborador pode ser um catalisador para a construção de uma cultura organizacional forte e engajadora, alinhada com as ideias de Robbins.

As experiências vividas pelos colaboradores moldam suas percepções sobre a empresa, influenciando sua motivação, engajamento e lealdade. Conforme Robbins (2010), a motivação é um processo psicológico que dirige o comportamento de um indivíduo em direção a uma meta. Ao proporcionar uma experiência positiva, as empresas podem aumentar a motivação de seus colaboradores, impulsionando-os a alcançar resultados superiores. A cultura

organizacional, por sua vez, representa um conjunto de valores, crenças e normas compartilhadas pelos membros de uma organização. Ela influencia o comportamento dos colaboradores, moldando a forma como eles interagem entre si e com os clientes. Uma cultura organizacional forte e positiva pode ser um diferencial competitivo, atraindo e retraindo talentos, além de aumentar a satisfação dos clientes.

A relação entre a experiência do colaborador e cultura organizacional é bidirecional. Por um lado, a experiência do colaborador molda a cultura organizacional, pois as experiências vividas pelos colaboradores ao longo de sua jornada na empresa contribuem para a formação de um conjunto de valores e crenças compartilhados. Por outro lado, a cultura organizacional influencia essa experiência, pois os valores e normas da organização moldam as experiências que os colaboradores vivenciam.

Para o completo entendimento dos temas centrais abordados neste artigo, faremos a seguir, uma revisão de literatura, conceituando os seguintes assuntos:

1. Employee Experience

Employee Experience é o conjunto de percepções e interações que um colaborador tem ao longo de sua jornada dentro de uma organização. Segundo Morgan (2017), EX é moldado por três ambientes principais: físico, tecnológico e cultural. A integração harmoniosa desses elementos resulta em uma experiência que promove a satisfação e o engajamento dos funcionários.

2. Cultura Organizacional

A cultura organizacional é definida como o conjunto de valores, crenças e comportamentos que moldam a forma como os membros de uma organização interagem e trabalham juntos. Schein (2010) destaca que a cultura é uma fonte de identidade para os membros da organização e um elemento central para a sua coesão e desempenho.

3. Relação entre EX e Cultura Organizacional

A relação entre EX e cultura organizacional é bidirecional. Uma cultura organizacional positiva pode melhorar a experiência do colaborador, enquanto uma experiência do colaborador bem gerida pode fortalecer a cultura organizacional. Harter, Schmidt e Hayes (2002) demonstraram que organizações com altos níveis de engajamento dos funcionários têm melhor desempenho financeiro e menor rotatividade.

Compreender e otimizar a jornada do colaborador é essencial para atrair, desenvolver e reter talentos. Empresas que investem na experiência dos seus colaboradores, frequentemente observam maiores níveis de satisfação, produtividade e lealdade, o que se traduz em melhor desempenho organizacional.

Na fase de atração e recrutamento, a cultura organizacional já começa a desempenhar um papel crucial. Empresas que comunicam claramente seus valores e missão atraem candidatos cujos princípios e expectativas estão alinhados com os da organização. Este alinhamento inicial é fundamental, pois facilita a integração dos novos colaboradores e estabelece uma base sólida para

a cultura organizacional. Durante o onboarding, a cultura é ainda mais reforçada através de práticas e rituais que apresentam aos novos colaboradores a forma como a organização opera e espera que eles se comportem. Esta fase inicial é vital para a construção de um entendimento compartilhado e a internalização dos valores organizacionais.

Ao longo da jornada, práticas contínuas de desenvolvimento e gestão de desempenho, influenciadas pela cultura organizacional, mantêm o engajamento dos colaboradores e fortalecem a coesão cultural. Programas de desenvolvimento de carreira, feedback regular e reconhecimento são práticas que não apenas melhoram a experiência do colaborador, mas também refletem e reforçam a cultura da empresa. Quando bem alinhadas, essas práticas criam um ciclo virtuoso onde a experiência positiva dos colaboradores fortalece a cultura organizacional, que, por sua vez, continua a proporcionar experiências enriquecedoras e alinhadas com os valores da empresa. Assim, a jornada do colaborador e a cultura organizacional se entrelaçam, cada uma alimentando e reforçando a outra. Confirmando esta teoria, a pesquisa realizada para este estudo mostra que, 92% dos respondentes que afirmaram considerar sua experiência positiva no relacionamento com a empresa que trabalha atualmente, pretendem construir carreira nela.



Mas, para fazer essa jornada funcionar, é necessário um elemento que será fundamental para o desenvolvimento das atividades que fazem parte dela: o **engajamento**. O engajamento dos colaboradores é crucial para a manutenção de uma jornada positiva e produtiva dentro das organizações. Segundo Harter, Schmidt e Hayes (2002), o engajamento dos funcionários está fortemente correlacionado com resultados positivos em diversos níveis da organização, incluindo produtividade, rentabilidade e retenção de clientes. O estudo deles revelou que unidades de negócios com níveis mais altos de engajamento dos colaboradores apresentam uma vantagem competitiva significativa em termos de desempenho e lucratividade. Isso sugere que o engajamento não é apenas um fator motivacional individual, mas também um alicerce para o sucesso das organizações.

Além disso, o engajamento dos colaboradores contribui diretamente para a criação e manutenção de um clima organizacional positivo. Um estudo de Schaufeli e Bakker (2004) destaca que colaboradores engajados tendem a experimentar níveis mais altos de bem-estar psicológico, o que se traduz em maior satisfação no trabalho e menor intenção de deixar a empresa. Este bem-estar é um componente essencial do clima organizacional, que, por sua vez, influencia a forma como os colaboradores percebem e se relacionam com seu

ambiente de trabalho. Quando os colaboradores se sentem valorizados e engajados, isso cria um ciclo de feedback positivo, onde a satisfação no trabalho alimenta ainda mais o engajamento e a produtividade.

Entre todos os movimentos que surgiram nos anos pós-pandêmicos, do Great Resignation (em que profissionais americanos debandaram de suas empresas) ao quiet quitting (a tal demissão silenciosa), parece existir um grave denominador comum: a falta de engajamento dos empregados com as suas empresas. O engajamento organizacional (ou a falta dele) entrou para a agenda de líderes e conselhos de administração. E não sem razão. Dados do relatório “State of the Global Workplace: 2022 Report”, da Gallup, estimam que a falta de engajamento nas empresas leve a perdas de US\$ 8,8 trilhões em produtividade, o equivalente a 9% do PIB global. De fato, a satisfação dos funcionários está associada a produtividade, rentabilidade, menores níveis de absentismo e rotatividade. E, embora existam pesquisas sobre o tema, boa parte delas se propõe a entender a questão sob a perspectiva emocional e psicológica do indivíduo. Para isso, realizamos uma pesquisa de campo que ouviu 287 pessoas, na faixa etária de 18-60 anos, atuantes no mercado de trabalho formal brasileiro e que emerge sobre as questões pertinentes a jornada do colaborador.

Neste estudo, o principal objetivo é entender o impacto da jornada do colaborador no nível de engajamento desses trabalhadores e como a contribuição desses dois itens (jornada do colaborador e engajamento), formam a cultura e o clima organizacional. Buscando identificar as principais práticas de engajamento e retenção de colaboradores, para aplicar as melhores estratégias de gestão de pessoas.

Para isso, nós buscamos responder as seguintes perguntas:

- 1 – De 0 a 10, qual a nota os trabalhadores brasileiros avaliam as suas relações de trabalho?
- 2 - Qual é o nível de engajamento dos trabalhadores brasileiros com os seus respectivos empregadores?
- 3 - Quais são os atributos e fatores que engajam colaboradores brasileiros?
- 4 - Qual a probabilidade de os trabalhadores brasileiros recomendarem seus empregadores a um amigo ou familiar?

Durante o estudo, os respondentes puderam avaliar, em uma escala de 1 a 5, seu nível de satisfação com os 41 atributos de engajamento que formam 6 dimensões, considerando as empresas que trabalham atualmente. Nessa escala, sendo 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”, categoriza o público respondente em três níveis¹:

>=4: Engajados: Demonstram um forte senso de propósito, alinhado aos objetivos da organização. São proativos, inovadores e buscam constantemente aprimorar seus resultados.

¹ Essa escala foi construída baseando-se na metodologia da GPTW, Gupy Engajamento e outras empresas de mercado, que trabalham com a aferição de engajamento e clima organizacional.

>2 e <4: Desengajados: Cumprem suas tarefas de forma mecânica, sem entusiasmo ou iniciativa. Apresentam baixo nível de comprometimento com a empresa e seus valores.

=<2: Ativamente desengajados: Manifestam insatisfação com o trabalho e a organização. Sabotam projetos, espalham negatividade e desmotivam colegas.

O mundo do trabalho experimentou uma transformação profunda nos últimos anos. Equipes geograficamente dispersas, modelos híbridos e organizações mais achatadas reconfiguraram as relações profissionais. Nesse novo cenário, os colaboradores buscam por um ambiente de trabalho que promova crescimento rápido, liderança empática e feedback contínuo. Para atender a essas demandas, as empresas precisam adotar práticas de gestão mais eficazes. A teoria dos dois fatores de Herzberg oferece um framework útil para compreender as necessidades dos colaboradores, que buscam tanto a satisfação com fatores higiênicos (salário, benefícios, liderança) quanto com fatores motivacionais (oportunidades de crescimento, reconhecimento). No entanto, equilibrar essas duas dimensões é um desafio complexo, com a remuneração, as oportunidades de crescimento e a confiança na liderança emergindo como os principais pontos de atenção.

Avaliação das Dimensões

1 – Ambiente de Trabalho

A pesquisa demonstra que os colaboradores valorizam cada vez mais ambientes de trabalho que promovam bem-estar e desenvolvimento. Quando analisamos a percepção dos profissionais sobre as condições de trabalho, observamos que 57% deles destacam a importância de um ambiente flexível, colaborativo e inclusivo. Essa dimensão, a mais bem avaliada entre as seis analisadas, recebeu nota média de 3,91 em uma escala de 1 a 5. Isso indica que os colaboradores buscam organizações que permitam a conciliação entre vida pessoal e profissional, valorizem a diversidade e ofereçam oportunidades de crescimento.



Os resultados da pesquisa evidenciam que, embora os profissionais brasileiros valorizem o relacionamento entre os colegas, há uma demanda por maior reconhecimento individual. Essa divergência indica que, apesar de um ambiente de trabalho colaborativo ser importante, as empresas devem investir em mecanismos que valorizem as contribuições de cada colaborador.

2 – Propósito no Trabalho

Trabalhar com significado e por propósito, também é muito importante. A pesquisa aponta que 55% dos profissionais valorizam a oportunidade de realizar um trabalho com significado. Essa dimensão, que ocupa a segunda posição em

termos de satisfação, está relacionada à forma como as empresas conduzem seus processos de seleção e desenvolvimento. Ao selecionar os profissionais certos e oferecer autonomia para que possam desenvolver suas habilidades, as organizações contribuem para um maior engajamento e satisfação dos colaboradores.



Ao analisar o que os profissionais consideram como 'trabalho com significado', observamos que a identificação com as tarefas realizadas, ou seja, o quanto o trabalho se encaixa com suas habilidades e interesses, é o fator mais valorizado. Esse resultado demonstra que os colaboradores buscam trabalhos que façam sentido para eles pessoalmente e que contribuam para seu desenvolvimento profissional.

3 – Confiança na Liderança

A pesquisa indica que a confiança na liderança é um fator crucial para o engajamento dos colaboradores, mas a percepção sobre esse tema varia significativamente entre os diferentes níveis hierárquicos. Enquanto 68% das lideranças se sentem confiantes em relação à liderança da organização, apenas 42% dos colaboradores não líderes compartilham dessa mesma visão. Essa disparidade sugere que as empresas podem precisar investir em ações para aumentar a transparência e a comunicação com todos os colaboradores, a fim de construir uma cultura de confiança mais sólida.



Quando questionados sobre a confiança na liderança, os colaboradores destacam a importância de se sentirem conectados com o propósito da organização. Esse resultado demonstra o impacto positivo das iniciativas de employer branding. Por outro lado, o item menos bem avaliado foi o investimento em desenvolvimento profissional, o que indica uma expectativa não atendida por parte dos colaboradores. A diferença entre a percepção de líderes e liderados sobre esse aspecto é significativa, sugerindo a necessidade de ações mais concretas para promover o desenvolvimento profissional.

Ao avaliarmos estudos elaborados pela Great Place to Work e empresas de aferição de engajamento, como a Gupy Engajamento, o fator de confiança na

liderança, é o que possui maior impacto no e-NPS. O e-NPS (ou Employee Net Promoter Score), é uma métrica que mede o nível de lealdade e satisfação dos colaboradores de uma empresa, indicando a probabilidade deles a recomendarem como um bom lugar para trabalhar.

4 – As melhores práticas de Gestão de Pessoas

A pesquisa demonstra que as práticas de gestão, como o feedback e o desenvolvimento profissional, são essenciais para criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo. No entanto, os resultados indicam que as empresas ainda enfrentam desafios em relação à implementação dessas práticas de forma consistente. A falta de uma cultura de feedback e oportunidades de crescimento profissional são os principais pontos a serem aprimorados.



Para construir equipes de alta performance, as empresas precisam investir em práticas de gestão eficazes. Existe uma clara discrepância entre as expectativas dos colaboradores em relação às práticas de gestão e a realidade nas empresas. Enquanto a definição clara dos objetivos é valorizada, o feedback regular, o reconhecimento e o desenvolvimento profissional são vistos como pontos fracos. Essa lacuna indica que as empresas precisam investir mais em práticas que promovam o crescimento e o engajamento dos colaboradores.

5 – Oportunidade de Crescimento

Ao analisar as oportunidades de crescimento oferecidas pelas empresas, constatamos que a maioria dos colaboradores não se sente satisfeita com as perspectivas de carreira. A pesquisa evidencia que as empresas precisam investir mais em programas de desenvolvimento e em oportunidades de crescimento interno. A falta de perspectivas de carreira é um dos principais motivos para o desânimo e a desmotivação dos colaboradores. Essa situação tem um impacto direto no engajamento e na produtividade das equipes.



Como os profissionais enxergam as oportunidades de crescimento? A dimensão 'oportunidades de crescimento' apresentou resultados preocupantes, com a mobilidade interna sendo o aspecto mais criticado pelos colaboradores. Do total de atributos avaliados, dois dos três com as piores notas estão relacionados à

mobilidade interna. Esses dados evidenciam uma falha generalizada das empresas em proporcionar aos seus funcionários a chance de se desenvolver e avançar em suas carreiras.

6 – Salário e Benefícios

Remuneração: a maior queixa dos profissionais brasileiros. A remuneração se mostrou como um fator crítico para o engajamento dos colaboradores participantes. No entanto, os resultados da pesquisa indicam que as empresas estão priorizando a remuneração como ferramenta de atração, em detrimento da retenção de talentos. A baixa satisfação dos colaboradores em relação aos seus salários, evidenciada pela menor nota e pelo menor índice de engajamento, sinaliza a necessidade de as empresas revisarem suas políticas de remuneração.



A dimensão remuneração apresentou nuances interessantes, com divergências entre as percepções de colaboradores e líderes. Os funcionários demonstraram maior insatisfação com bônus e remuneração variável, enquanto as lideranças destacaram os benefícios financeiros como um ponto crítico. O contexto econômico atual, com a redução dos bônus em diversos setores, pode ajudar a explicar essas diferenças. Independentemente das prioridades de cada grupo, é evidente que a remuneração é um fator crucial para o engajamento dos colaboradores, e as empresas devem buscar soluções que atendam às necessidades de todos.

Conclusão

Em síntese, a jornada do colaborador, no contexto da experiência do colaborador, revela-se como um poderoso catalisador da cultura organizacional. Ao longo deste estudo, evidenciamos que a experiência vivida pelos colaboradores em todas as etapas de sua relação com a empresa, desde a atração até a saída, molda percepções, comportamentos e, conseqüentemente, a própria identidade da organização.

A pesquisa demonstra que a experiência do colaborador não se limita à oferta de benefícios e vantagens, mas engloba um conjunto de fatores que impactam diretamente o engajamento, a produtividade e a retenção de talentos. Como apontam Chiavenato e Robbins, a experiência do colaborador é um reflexo da cultura organizacional, sendo moldada por ela e, ao mesmo tempo, moldando-a.

A presente pesquisa pode constatar que em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, as empresas que conseguirem oferecer uma experiência excepcional aos seus colaboradores terão uma vantagem competitiva significativa. Ao investir na jornada do colaborador, as organizações não apenas

aumentam o engajamento e a produtividade, mas também fortalecem sua marca empregadora e atraem os melhores talentos.

A jornada do colaborador é um conceito em constante evolução, impulsionado por mudanças nas expectativas dos profissionais e pelas novas tecnologias. As empresas que desejam construir um futuro de sucesso precisam entender que a experiência do colaborador é um ativo estratégico que deve ser gerenciado de forma cuidadosa e intencional. O estudo demonstrou que ao investir na jornada do colaborador, as organizações estão investindo em seu próprio futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Becker, B., et al. (2016). **Gestão de Talentos**: pessoas engajadas, organizações inovadoras. São Paulo: Atlas.

Berg, M. (2016). **Gestão de pessoas**: do novo ao agora. Rio de Janeiro: Elsevier.

Bueno, C. (2018). **Gestão de talentos**: como atrair, desenvolver e reter os melhores profissionais. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2014). **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Barueri, SP: Manole.

CNN Brasil. **Quiet quitting**: o que é esta tendência e o que significa para empresas? Disponível em <<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/quiet-quitting/>>. Acesso em 10 ago 2024.

Great Place to Work. **O que faz o ciclo de vida do colaborador ser tão importante para as empresas?** Disponível em <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/ciclo-de-vida-do-colaborador/>>. Acesso em 09 ago 2024.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). **Business-unit-level** relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268.

Morgan, J. (2017). **The Employee Experience Advantage**: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate. Wiley.

Robins, S. (2011). **Comportamento Organizacional** – Teoria e Prática no contexto brasileiro. São Paulo: Person.

Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). **The Drivers of Employee Engagement**. Institute for Employment Studies.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). **Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement**: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.

Schein, E. H. (2010). **Organizational Culture and Leadership**. Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1992). **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas.

Silva, A. C., & Oliveira, M. M. (2018). **A influência da experiência do colaborador na percepção de justiça organizacional e no engajamento**: um estudo de caso em uma empresa de tecnologia. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(2), 315-334.