

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS TRINDADE - CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Luana de Souza

**Análise do Employer Branding para a construção de uma imagem positiva da empresa
PG.**

Florianópolis
2023

Luana de Souza

**Análise do Employer Branding para a construção de uma imagem positiva da empresa
PG.**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao curso de Administração do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau

Florianópolis
2023

Ficha de identificação da obra elaborada pela autora,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC

Souza, Luana de

Análise do Employer Branding para a construção de uma imagem positiva da empresa PG / Luana de Souza ; orientador, Marcos Baptista Lopez Dalmau, 2023.

108 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Employer Branding. 3. Employer Experience. 4. Retenção de Colaboradores. 5. Employee Value Proposition. I. Dalmau, Marcos Baptista Lopez . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Luana de Souza

**Análise do *Employer Branding* para a construção de uma imagem positiva da empresa
PG.**

Este Trabalho Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de “Bacharel em Administração” e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração.

Florianópolis, 04 de dezembro de 2023.

Prof. Ricardo Niehues Buss
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Marcos B. L. Dalmau, Dr.(a)
Orientador(a)
Instituição UFSC

Mônica Scóz Mendes
Avaliador(a)
Instituição UFSC

Mario de Souza Almeida
Avaliador(a)
Instituição UFSC

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Brand Touchpoint Wheel	19
Figura 2: Impactos Externos do Employer Branding	20
Figura 3: Modelo de EVP	27
Figura 4: Pontos de contato do Employee Experience	30
Figura 5: Tipos de Recompensa	36
Figura 6: PDI elaborado na Feedback House	83
Figura 7: Cronograma de Avaliação de Desempenho e PDI	84

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Pergunta “Qual seu gênero?”	55
Gráfico 2: Pergunta “Qual sua faixa etária?”	56
Gráfico 3: Pergunta “Em qual setor você trabalha?”	57
Gráfico 4: Pergunta “Quanto tempo você tem de empresa?”	57
Gráfico 5: Pergunta “Como você avalia a remuneração oferecida pela empresa?”	58
Gráfico 6: Pergunta “Como você se sente em relação à forma como a empresa comunica sua cultura e valores?”	59
Gráfico 7: Pergunta “Como você se sente em relação ao horário flexível oferecido pela empresa?”	59
Gráfico 8: Pergunta “Como você se sente em relação ao modelo de trabalho híbrido oferecido pela empresa?”	61
Gráfico 9: Pergunta “Como você avalia as festas de confraternização que acontecem na empresa?”	61
Gráfico 10: Pergunta “Como você se sente em relação aos benefícios de parcerias oferecidos pela empresa?”	60
Gráfico 11: Pergunta “Como você vê a divulgação e a comunicação interna da empresa?”	63
Gráfico 12: Pergunta “Como você se sente em relação ao seu relacionamento com sua equipe de trabalho?” e “Como você se sente em relação ao seu relacionamento com a liderança de sua área?”	64
Gráfico 13: Pergunta “Como você avalia o processo de recebimento de feedbacks vindos da sua liderança?”	65
Gráfico 14: Pergunta “Como você se sente em relação às atividades de trabalho que desenvolve na empresa?”	65
Gráfico 15: Pergunta “Como você percebe o apoio da empresa no desenvolvimento das habilidades e competências das pessoas?”	66

Gráfico 16: Pergunta “Como você percebe as oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela empresa?”	66
Gráfico 17: Pergunta “Como você se sente em relação às oportunidades de experiências relevantes disponibilizadas pela empresa para o seu desenvolvimento?”	67
Gráfico 18: Pergunta “Como você se considera ao expor suas opiniões no trabalho?”	68
Gráfico 19: Pergunta “Como você se sente em relação a valorização do seu trabalho?”	68
Gráfico 20: Pergunta “Como você se sente em relação ao grau de autonomia que tem na empresa?”	69
Gráfico 21: Pergunta “Como você se sente em relação ao ambiente físico de trabalho na empresa?”	70
Gráfico 22: Pergunta “Qual é a sua opinião sobre o processo de integração (onboarding) na empresa?”	71
Gráfico 23: Pergunta “Como você se sente em relação aos valores da empresa?”	71
Gráfico 24: Pergunta “Como você se sente em relação ao equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional?”	72
Gráfico 25: Pergunta “Como você se sente em relação ao apoio da empresa ao seu bem-estar e saúde mental?”	73
Gráfico 26: Pergunta “Em uma escala de 0 a 5, o quanto você considera a empresa como um bom lugar para se trabalhar?”	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Levantamento bibliométrico Acervo da BU UFSC.....	16
Quadro 2: Levantamento bibliométrico Scielo.....	17
Quadro 3: Sujeitos de Estudo.....	41
Quadro 4: Coleta de Dados	43
Quadro 5: Análise de Dados	46
Quadro 6: Comparativo entre a percepção da Diretoria de RH e dos colaboradores respondentes.....	77
Quadro 7: Exemplificação de um Plano de Cargos e Salários.....	81
Quadro 8: Simulação de Levantamento de Necessidades de Treinamento.....	86
Quadro 9: Exemplificação da Estruturação dos treinamentos.....	88
Quadro 10: Sugestão de cronograma de treinamentos para a empresa PG.....	89

AGRADECIMENTOS

Quero deixar os meus agradecimentos a (ao):

Ao orientador e professor Marcos Dalmau, pela orientação e incentivo ao longo de todo o processo. Os momentos que conversamos foram fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa.

À equipe da empresa PG, em especial a Jéssica Justino, agradeço pela disponibilidade em compartilhar informações e pelo tempo ao participar das entrevistas e questionários que enriqueceram minha compreensão sobre o contexto organizacional e tornaram viável a elaboração deste trabalho.

E por fim, mas não menos importante, gostaria de dedicar este trabalho à minha família, especialmente aos meus pais, que sempre acreditaram e estiveram comigo durante toda a jornada de estudos. O suporte de vocês me fizeram chegar até aqui e me fazer quem eu sou.

Cada um de vocês desempenhou um papel fundamental, e estou muito grata por fazerem parte deste projeto.

Muito obrigada.

RESUMO

Este trabalho apresenta uma pesquisa de cunho aplicado que se concentrou no estudo do Employer Branding em uma empresa de tecnologia utilizando uma abordagem metodológica que combinou entrevistas e questionários, analisando como a empresa implementa estratégias de Employer Branding para reter os seus colaboradores. As entrevistas foram conduzidas com membros-chave da equipe de recursos humanos e o questionário aplicado ao quadro de colaboradores proporcionando uma compreensão aprofundada das práticas e percepções internas em relação à marca empregadora da empresa. Os resultados indicaram pontos fortes e áreas de melhoria na abordagem da empresa como nos processos de plano de carreira e treinamento e desenvolvimento dos colaboradores e a partir dessas análises elaborou-se sugestões de práticas a serem implementadas pela empresa a fim de promover a sua marca empregadora e reter seus colaboradores.

Palavras chaves: Marca Empregadora; Experiência do Colaborador; Proposta de valor ao colaborador; Retenção.

ABSTRACT

This paper presents an applied research focused on the study of Employer Branding in a technology company, using a methodological approach that combined interviews and questionnaires to analyze how the company implements Employer Branding strategies to retain its employees. Interviews were conducted with key members of the human resources team, and the questionnaire was administered to the employee base, providing a comprehensive understanding of internal practices and perceptions regarding the company's employer brand. The results indicated strengths and areas for improvement in the company's approach, such as in career planning and employee training and development processes. Based on these analyses, suggestions for practices to be implemented by the company were developed to promote its employer brand and retain its employees.

Keywords: Employer Branding; Employee experience; Employee value proposition; Employee Retention.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Contextualização do Tema.....	12
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo Geral.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 Justificativa.....	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 Employer Branding.....	18
2.1.1 Iniciativas de Employer Branding.....	21
2.3 Employee Experience.....	25
2.4 Employee Value Proposition.....	29
2.5 Retenção de Talentos.....	32
2.5.1 Qualidade de Vida no Trabalho.....	34
2.5.2 Benefícios e Recompensas.....	36
3. METODOLOGIA.....	40
3.1 Tipo do Estudo.....	40
3.2 Sujeitos do Estudo.....	41
3.3 Coleta de dados.....	43
3.4 Técnica de Análise dos Dados.....	46
3.5 Limitações do Estudo.....	47
4. ESTUDO DE CASO.....	48
4.1 Apresentação da Empresa.....	48
4.2 Motivações e Iniciativas de Employer Branding da Empresa.....	49
4.3 Expectativas de Resultados das Iniciativas de Employer Branding.....	52
4.4 Percepção de Marca Empregadora dos Colaboradores da Empresa.....	53
4.5 Análise dos Resultados Conquistados com as Iniciativas de Employer Branding e Sugestões de Melhoria para Empresa.....	76
4.6 Plano de ação para implementação de estratégias de Employer Branding na empresa PG.....	79
4.6.1 Elaboração de um Plano de Carreira e PDI.....	79
4.6.2 Desenvolvimento de um Plano de Treinamento e Desenvolvimento.....	83
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	90
REFERÊNCIAS.....	92
APÊNDICE A - Perguntas Entrevista à Diretora de RH e Assistente de DHO.....	97
APÊNDICE B - Questionário aplicado aos colaboradores.....	99
APÊNDICE C- Formulário de levantamento de necessidades de treinamento.....	102
APÊNDICE D - Questionário de satisfação de treinamentos.....	106

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como objetivo contextualizar o tema central do estudo, Employer Branding, e também apresentar o problema de pesquisa que será trabalhado.

1.1 Contextualização do Tema

O mercado de trabalho está se tornando cada vez mais competitivo, o que faz com que a atração e retenção de talentos sejam fundamentais para as empresas. Nesse sentido, o *employer branding* surge como uma estratégia para construir uma imagem positiva da empresa como empregadora, por meio de ações que destacam seus valores, cultura e diferenciais, tentando se destacar e se comunicar de boa forma com candidatos e colaboradores, com o objetivo de criar uma percepção positiva da empresa e aumentar a atração e retenção de talentos, além de ajudar na identificação de perfis e traços culturais de candidatos que possam ter um maior alinhamento com a missão e valores da organização.

O conceito de *employer branding* é relativamente novo e ainda está em evolução, quando as empresas começaram a perceber a importância de sua imagem como empregadoras para atrair e reter talentos. Desde então, o conceito tem se tornado cada vez mais popular e é considerado um elemento essencial da estratégia de recursos humanos das empresas para recrutar novos talentos.

Hoje em dia, a importância das marcas em nossas vidas é inegável. Muitas vezes baseamos nossas escolhas nas marcas que usamos, portanto, não é surpreendente que, em uma decisão tão importante quanto escolher a empresa em que queremos trabalhar, a marca dessa empresa desempenhe um papel decisivo.

Segundo Nascimento (2013), a presença no mercado pelas organizações, ajuda a transmitir uma marca coesa e coerente, a fim de atingir as expectativas dos envolvidos. Para isso, exige um alinhamento entre o marketing interno e o marketing externo, de forma a convergirem na mensagem ao público-alvo. Áreas da organização, tais como o departamento de recursos humanos, devem trabalhar juntas para consolidar uma marca forte, capaz de dar resposta a necessidades de talentos.

O trabalho em questão, aborda o *Employer Branding* no contexto de empresa de tecnologia. Segundo Albertin (2000) o mercado de Tecnologia tem crescido em nível mundial e passado por inúmeras mudanças nos últimos anos, as quais têm sido consideradas diretamente relacionadas com as tecnologias de informação. Um dos aspectos mais

importantes desse novo contexto é o surgimento do ambiente digital, que passou a permitir, de fato, a realização de negócios na era digital e do comércio eletrônico.

Segundo a ABESE – Associação Brasileira das Empresas de Sistemas Eletrônicos de Segurança (2022), o mercado de segurança eletrônica cresceu 14% em 2021, superando os resultados do ano anterior. A Presidente da ABESE, Selma Migliori (2022), relata que a adesão do consumidor pelas tecnologias de segurança eletrônica é notável, indo para um ecossistema de cidades inteligentes e o crescimento do setor mostra isso. Contudo, ainda existem desafios a serem superados, como a falta de mão de obra.

Neste trabalho, o tema *employer branding* é abordado com o objetivo de investigar como a empresa PG utiliza as suas estratégias de *employer branding*, visando reter as melhores pessoas. Será realizada uma revisão da literatura sobre o conceito de *employer branding*, suas principais abordagens e a sua importância nesse contexto. Serão identificados exemplos de práticas de *employer branding* e suas repercussões na retenção de talentos, bem como os desafios enfrentados pela empresa nessa abordagem.

A empresa em questão é voltada à Portaria Remota para condomínios, fundada em 2012, em Cuiabá. Hoje possui sua sede na cidade de Florianópolis, em Santa Catarina, e sua base de atendimento remoto em São José/SC. Conta também com filiais espalhadas pelo Brasil, estando presentes em capitais como Porto Alegre, Cuiabá, Brasília, Fortaleza e Campo Grande. A empresa apresenta cerca de 110 colaboradores na sede e mais de 350 nas demais partes do Brasil. As áreas de RH, *Marketing* e Financeiro ficam concentradas apenas em Santa Catarina, atendendo a todas as outras regiões por meio da tecnologia da internet e redes sociais.

Entretanto, pela empresa utilizar a área de RH e *Marketing* concentrada, que são responsáveis pelo *endomarketing*, acaba que a comunicação para as outras capitais fica enviesada pelos colaboradores que lá trabalham, dificultando o desenvolvimento de cultura e benefícios iguais a todas elas. Hoje, de acordo com conversas preliminares com gestores da empresa, a Sede possui comunicação e cultura diferentes das demais regiões, além de que os colaboradores e candidatos de cada região possuem uma percepção diferente da empresa.

A Empresa PG possui um *Employer Branding* iniciante, que se baseia na divulgação da vaga e benefícios por meio de sites e redes sociais. Segundo perguntas feitas aos candidatos, o principal meio de atração da empresa vem através da percepção dos benefícios oferecidos e expectativa de crescimento de carreira. Nas redes sociais, a presença da marca iniciou-se há pouco tempo. A empresa possui duas contas no *Instagram*, principal meio de comunicação, uma voltada a clientes e fornecedores, ou seja, mais profissional, e outra

voltada à atração de candidatos e colaboradores, onde são divulgadas fotos e vídeos do dia a dia da empresa.

A comunicação interna é feita através de uma plataforma social, onde apenas os colaboradores possuem acesso. Nela são feitas todas as comunicações da empresa como eventos, *Happy Hour*, mensagens de aniversários e acontecimentos gerais dentro da empresa, sendo possível interagir entre todos. Entretanto, essa plataforma atinge apenas os colaboradores da Sede, não havendo comunicação certa para as filiais do Brasil.

A principal questão é que atualmente não existe um plano fixo ou estratégia de *Employer Branding* definidos na empresa para todas as filiais ou acompanhamento se as ações feitas geram impacto na percepção da marca. É importante, no entanto, que a empresa utilize uma estratégia de forma consistente e de acordo com seus valores e cultura corporativa. Para esse estudo, a seguinte pergunta foi criada: Como a empresa PG pode implementar melhores práticas de *Employer Branding* para reter talentos?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é analisar como a empresa PG pode implementar práticas de *Employer Branding* para reter talentos.

1.2.2 Objetivos Específicos

A fim de alcançar o objetivo geral, definem-se os seguintes objetivos específicos:

- A) Conhecer os objetivos e as principais estratégias de retenção e recompensas utilizadas pela PG
- B) Verificar se o *Employer Branding* da empresa está gerando resultados aderentes aos objetivos esperados;
- C) Identificar pontos fracos e fortes na iniciativa de *Employer Branding* na retenção dos candidatos;
- D) Apresentar ideias para melhoria e implementação na PG.

1.3 Justificativa

O *Employer Branding*, ou Marca Empregadora, é um dos temas que tem maior crescimento nos últimos anos nas empresas, onde se trata de estratégias para aumentar a

visibilidade de empresas quanto à sua marca como uma boa organização para se trabalhar, através de ações de marketing e presença em diversos canais.

Nos últimos anos a necessidade de despertar o interesse do candidato em fazer parte da empresa tem sido um dos principais diferenciais para a candidatura de bons perfis. Por ser um tema relativamente novo, ainda não há muitos estudos aprofundados dos resultados obtidos através do seu uso em empresas e como ele pode ajudar.

As redes sociais chegaram como um grande impulsionador de contato e divulgação, são uma ferramenta importante para o *employer branding*, pois permitem que as empresas se conectem com seu público-alvo de forma mais direta e personalizada, compartilhando informações relevantes e criando uma imagem positiva da empresa. A evolução das práticas de gestão de pessoas e o uso crescente de tecnologias e plataformas digitais exigem que as empresas se adaptem e adotem novas abordagens.

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e atração e retenção de talentos qualificados são desafios constantes para as organizações. O *Employer Branding* está intrinsecamente ligado à imagem e reputação da empresa. Uma marca empregadora forte e positiva não apenas atrai talentos, mas também fortalece a confiança e a preferência dos clientes, parceiros e investidores. Uma estratégia eficaz nessa área pode promover um ambiente de trabalho positivo, motivador e inclusivo, resultando em maior produtividade, satisfação e retenção dos colaboradores.

A estratégia deve ser a mesma que a empresa emprega ao usar essas mídias para seus clientes finais: relevância e continuidade. Com esse estudo, a PG poderá obter conhecimentos sobre como implementar novas estratégias de *Employer Branding* na empresa para facilitar a comunicação entre candidatos e colaboradores. O presente estudo abrangerá todas as etapas, desde a pesquisa para fundamentação teórica até a aplicação prática dos métodos mais adequados à realidade da empresa PG. Além disso, o estudo fornecerá suporte para melhorar o plano de comunicação entre as unidades por meio de estratégias de *Employer Branding* nas redes sociais, promovendo a unificação da percepção da marca entre as unidades da empresa pelo Brasil, a fim de diminuir o afastamento de opiniões acerca da empresa.

Para demonstrar a originalidade e importância deste trabalho, foi realizado um levantamento bibliográfico na base de dados do site da Biblioteca Universitária da UFSC, utilizando nas buscas os parâmetros “*Employer Branding*”, “Empresa de Tecnologia”, “Atração de Talentos” e “Retenção de Talentos” entre os anos de 2016 e 2023, considerando todos os idiomas disponíveis, tendo como resultado oito (8) registros, sendo apenas um (1) de

acordo com o abordado neste trabalho. Através do Quadro 1 é possível visualizar o primeiro parâmetro utilizado na pesquisa na plataforma:

Quadro 1: Levantamento bibliométrico Acervo da BU UFSC

Parâmetros utilizados: “Employer Branding” AND “Empresa de tecnologia” AND “retenção de pessoas”
Local de busca: Acervo da BU UFSC
Faixa temporal: 2016 a 2023
Quantidade de resultados encontrados: 8
Idioma: Todos
Abaixo fez-se a relação de documentos científicos de abordagem alinhada ao presente trabalho:

Tipo	Ano	Título	Autor	Resumo	Link
Dissertação	2021	Employer Branding para a atração e retenção de talentos em empresas de Tecnologia.	Carla Pacheco Costa	Busca entender quais as características de empresas do setor de tecnologia para serem consideradas como melhores marcas empregadoras.	Link

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Em outra tentativa, agora no site da Scielo, selecionando os quatro parâmetros, nada foi encontrado. Portanto, a tentativa foi ir afinando, mas mesmo alternando entre os parâmetros, zero (0) resultados foram encontrados. Procurando somente pela palavra chave *Employer Branding*, apenas dez (10) resultados foram encontrados, sendo apenas um (1) deles na língua Portuguesa. O Quadro 2 mostra os resultados que se adequam ao presente trabalho.

Quadro 2: Levantamento bibliométrico Scielo

Parâmetros utilizados: “Employer Branding”
Local de busca: Scielo
Faixa temporal: 2016 a 2023
Quantidade de resultados encontrados: 10
Idioma: Todos
Abaixo fez-se a relação de documentos científicos de abordagem alinhada ao presente trabalho:

Tipo	Ano	Título	Autor	Resumo	Link
Artigo	2019	Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo employer branding na escolha profissional	Andrea Poletto Oltramari, Rosana Córdova e Maria José Tonelli	Busca discutir sobre a importância da marca para a escolha profissional de jovens estudantes	Link

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Por ser um tema recente no Brasil, fica evidente que existe uma lacuna de pesquisa que ainda precisa ser explorada em relação a esse tema. Assim, o objetivo deste trabalho é contribuir para a organização analisada, fornecendo uma análise aprofundada e recomendações pertinentes sobre o *Employer Branding*.

Além disso, o objetivo é contribuir para o avanço dos estudos brasileiros no campo das melhores práticas de *Employer Branding* no ambiente de trabalho, com foco nas estratégias utilizadas. Pretende-se oferecer *insights* e recomendações relevantes para a organização analisada, bem como para outras empresas interessadas em fortalecer sua marca empregadora.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo deste capítulo é apresentar as principais referências teóricas que guiarão posteriormente a análise do estudo.

2.1 Employer Branding

Segundo Bancalero (2011), o *Employer Branding* ou Marca Empregadora, é um processo estruturado com o objetivo de comunicar tanto interna quanto externamente os aspectos mais relevantes da identidade da organização. Isso inclui o propósito organizacional, os valores fundamentais, as práticas de gestão e a política de compensação e benefícios. Através dessas comunicações, a organização busca criar uma imagem diferenciada como um excelente local de trabalho, destacando-se dos concorrentes, com o objetivo de estabelecer a organização como um "*great place to work*" reconhecido e desejado, atraindo talentos qualificados e retendo os colaboradores existentes. Essa estratégia busca melhorar a reputação e a imagem da empresa, fortalecendo seu posicionamento no mercado de trabalho.

A capacidade de uma empresa em construir uma imagem e desenvolver uma estratégia de marketing eficaz para seu ambiente de trabalho, a fim de se tornar atrativa para os melhores talentos do mercado, está relacionada ao *employer branding*. Nessa perspectiva, é necessário que os profissionais de Recursos Humanos estejam cada vez mais alinhados com as competências de marketing e vendas, de forma a criar e apresentar propostas de valor atraentes para os talentos atuais e potenciais da organização. (NASCIMENTO, 2013)

Chambers et al. (1998) e Michaels et al. (2001) sugerem que a Marca do Empregador (*Employer Branding*) é considerada um método efetivo de recrutamento e retenção de colaboradores. Esses estudos afirmam que quando os colaboradores têm uma percepção positiva da marca empregadora e são consistentes em transmitir essa imagem positiva nas interações com os clientes, isso pode ter um impacto significativo na atração e retenção de talentos. A figura 1 elenca os principais pontos considerados no *employer branding*.

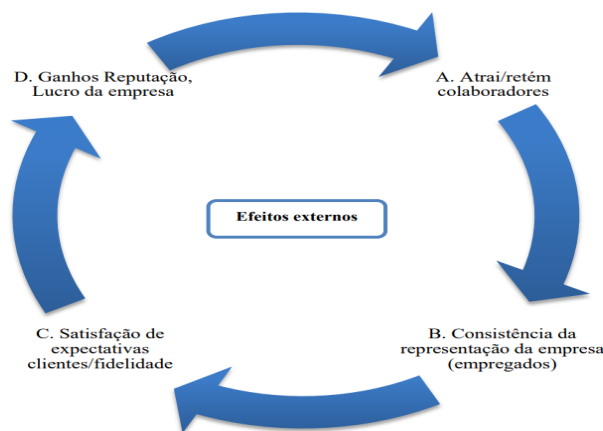
Figura 1: Brand Touchpoint Wheel



Fonte: Sezões (2017).

Segundo Nascimento (2013), os impactos externos da Marca do Empregador têm o potencial de influenciar o desempenho das empresas de várias maneiras. Além dos potenciais colaboradores, acionistas, recrutadores e mídia, existem outros grupos de interesse e stakeholders que podem ser afetados pela reputação e imagem da marca empregadora, que pode ser vista pela Figura 2: Impacto da Marca do Empregador na posição externa da Empresa.

Figura 2: Impactos Externos do *Employer Branding*



Fonte: Nascimento (2013).

Para Braga e Reis (2016), o *Employer Branding* engloba as iniciativas que as empresas desenvolvem para promover sua marca como empregadora e se tornar a escolha preferencial dos profissionais que desejam atrair e reter. O objetivo é garantir um fluxo contínuo de talentos e habilidades necessárias para viabilizar as estratégias e aumentar a competitividade da organização.

Essa abordagem vai além de se comunicar com os colaboradores atuais e futuros e sim um processo que exige alinhamento entre a estratégia da empresa, o planejamento, a proposta de valor do empregador e os canais de comunicação com o mercado. Portanto, discutir sobre o *Employer Branding* se torna uma oportunidade para reflexão e aprendizado sobre as práticas de gestão de pessoas da empresa e sua integração com os objetivos organizacionais. (Braga e Reis, 2016)

De acordo com Teichinkovski (2021, apud Souza e Sena, 2022), a gestão efetiva da marca empregadora pode proporcionar três benefícios distintos para a organização:

1. **Recrutamento, Retenção e Envolvimento de Colaboradores:** Ao estruturar adequadamente o processo de recrutamento e seleção, a empresa tem a oportunidade de atrair indivíduos que compartilham dos mesmos propósitos e objetivos. Esse alinhamento resulta em um ambiente mais envolvente para todos os colaboradores, contribuindo para um maior engajamento da equipe como um todo.
2. **Redução de Custos:** Ao selecionar as pessoas certas para a organização, a taxa de rotatividade tende a diminuir, o que leva à redução dos custos associados a processos de contratação e demissão. Além disso, os objetivos podem ser alcançados de maneira mais eficiente e com menor demanda por recursos, uma vez que os projetos são planejados considerando essa coesão.
3. **Satisfação do Cliente:** Quando os propósitos e valores dos funcionários estão alinhados com os da empresa, é possível desenvolver produtos e serviços de alta qualidade que atendam eficazmente às necessidades dos clientes. Esse alinhamento resulta em uma maior capacidade de oferecer soluções que atendam às expectativas dos consumidores.

A formulação cuidadosa de benefícios, alinhados com as necessidades individuais de cada funcionário, resulta exclusivamente em impactos positivos para a empresa, uma vez que estimulam a motivação dos colaboradores. Esses benefícios atendem às necessidades humanas e contribuem para o reconhecimento social, uma vez que os indivíduos sentem-se

valorizados nos grupos sociais nos quais estão inseridos. (Gomes e Moraes, 2012)

Chiavenato (2000, p. 415 apud Gomes e Moraes 2012) cita que "os benefícios são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar lhe esforços e preocupação." Esses benefícios podem ser financiados tanto integralmente quanto parcialmente e desempenham um papel fundamental na manutenção da moral e da produtividade da equipe de trabalho em um nível apropriado. Além disso, tais benefícios podem ser vistos como uma forma de remuneração indireta, tendo como foco principal proporcionar aos colaboradores uma base que satisfaça suas necessidades pessoais.

Contudo, para que a implementação das estratégias de Employer Branding seja eficaz, é importante que a organização tenha claramente definida sua missão, visão e valores. Essa base estrutural deve ser edificada a partir das estratégias delineadas, de maneira a estar alinhada com a situação presente da empresa. Seguidamente, se torna possível a iniciativa da realização de uma análise das formas que a marca empregadora pode impactar a empresa e seus *stakeholders*, proporcionando a soma de esforços para comunicar para o pessoal existente e potencial que a organização é um lugar desejável para trabalho e que possui benefícios únicos (Reis; Braga, 2016 apud Schetz e Cravelaro, 2022).

2.1.1 Iniciativas de Employer Branding

Segundo Sezões (2017), o *employer branding* está estreitamente relacionado às estratégias de marketing e comunicação interna. Essas estratégias de marketing interno são processos internos que ocorrem dentro de uma organização com o objetivo de alinhar, motivar e capacitar os funcionários de todos os níveis, visando alcançar a excelência no desempenho e na satisfação dos clientes.

Para Nascimento (2013), o *employer branding* envolve a implementação de ações internas na empresa, reconhecendo os colaboradores internos como importantes divulgadores da imagem e promotores da marca. Para descrever como os colaboradores interagem com a marca da organização e com sua imagem, é necessário ter uma visão ampla que englobe a gestão da marca e diferenciação, a gestão da imagem/identidade, a capacidade de retenção, o marketing interno, a atração de talentos, a motivação dos colaboradores e a cultura organizacional.

Um recurso valioso atualmente são as indicações no processo de contratação. É fundamental que os colaboradores já contratados conheçam e sejam capazes de disseminar os

diferenciais introduzidos na empresa para que isso possa ser realizado de maneira efetiva (Braga, Carvalho E Milhim, 2022).

Para Nascimento (2013), as características que constituem o *employer branding* são: responsabilidade social, gestão das pessoas, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, comunicação interna e desenvolvimento de talento. E além disso, para Braga, Carvalho e Milhim (2022), a imagem de marca da organização, subentende das seguintes medidas: boa oportunidade de desenvolvimento profissional; salários, benefícios e bonificações atrativas; ambiente de trabalho saudável proporciona liberdade criativa e flexibilidade das jornadas de trabalho.

Com a finalidade de estruturar o *Employer Branding* dentro da organização, Berthon et al. (2005, apud Schetz e Cravelaro, 2022) desenvolveu cinco escalas de atributos chamada “*Employer Attractiveness Scale*”, que avalia em que medida a organização oferece os diferentes tipos de valores, que são: 1) Valor do Interesse (IV): Um trabalho estimulante e desafiador com oportunidades de inovação e criatividade; 2) Valor Social (SV): Um ambiente de trabalho positivo, agradável e com espírito de equipe acolhedor; 3) Valor Econômico (EV): Salários acima da média, plano de carreira, segurança financeira, promoções e possíveis bonificações; 4) Valor de Desenvolvimento (DV): Possibilidade de experiência e aprimoramento profissional; 5) Valor de Aplicação (AV): Oportunidade de treinar e transmitir o aprendizado trazido ou recebido.

A estratégia de comunicação e a partilha de informações desempenham papéis cruciais na retenção de colaboradores, pois esses elementos fazem com que os membros da equipe se sintam integrados na organização e valorizados pelo seu esforço e contribuição. Para alcançar esse objetivo, enfrentamos desafios iniciais, como engajar e adaptar os colaboradores às suas funções, visando aproveitar ao máximo suas habilidades e pontos fortes como profissionais (Braga, Milhim e Carvalho, 2022).

Em segundo lugar, é fundamental que as empresas estejam alinhadas com os objetivos individuais dos colaboradores e os integrem harmoniosamente com os objetivos da organização, pois isso cria uma sinergia que impulsiona o sucesso conjunto. Uma estratégia adicional valiosa para a retenção de colaboradores é promover e incentivar o desenvolvimento da autonomia, ou seja, permitir que os colaboradores sejam autônomos, independentes e ousados em suas abordagens e tomadas de decisão (Braga, Milhim e Carvalho, 2022).

De acordo com Nishiyama (2019), para uma implementação eficaz, é fundamental planejar cuidadosamente, evitando a armadilha de iniciativas que começaram com

entusiasmo e foram abandonadas devido à falta de resultados. Para ele, o ideal é adotar um conjunto coordenado de iniciativas em vez de ações isoladas. Essas abordagens devem estar enraizadas na cultura e nos valores centrais da empresa. É crucial que a empresa estabeleça claramente sua missão, visão e valores, pois negligenciar esses pilares pode levar a contradições com suas práticas diárias. Além disso, uma análise abrangente do ambiente de trabalho atual é essencial, isso pode ser feito coletando *feedback* dos colaboradores sobre as percepções do ambiente, identificando áreas de melhoria e reconhecendo os pontos positivos auxiliando na construção de uma imagem empregadora sólida da empresa.

Segundo Lievens & Slaughter (2016, apud Sezões, 2017) uma estratégia de *employer branding* deve estar enraizada em uma abordagem abrangente da comunicação, uma vez que é essencial reconhecer que todos os elementos transmitem mensagens. Isso não abrange apenas os processos de gestão de recursos humanos em um sentido estrito, como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, gestão de carreiras e avaliação de desempenho, mas também abarca todas as interações emocionais e sensoriais. Essa forma de comunicação engloba tanto os aspectos tangíveis e visíveis, como o layout, decoração e sinalização do edifício, quanto os elementos intangíveis, como estilos de liderança, métodos de comunicação e promoção da participação em decisões. Essas várias dimensões atuam de forma complementar para moldar uma percepção e contribuem para solidificar a entidade empregadora.

Segundo Barrow e Mosley (2005, apud Sezões, 2017), o ambiente de trabalho, enquanto espaço físico e relacional, é o primeiro reflexo da forma como os atributos da marca de empregador estão efetivamente materializados na rotina dos processos diários. E, não obstante, as características comuns sobre o que se considera um ambiente saudável (e.g., confiança, cooperação, entreatada, alinhamento de objetivos), cada marca traz consigo traços e valores próprios que a caracterizam (Barrow & Mosley, 2005).

O estilo de liderança de equipes, em cascata, ao nível de toda a organização é um fator que espelha a cultura da empresa e os traços essenciais da marca do empregador (Smith & Wheeler, 2002 apud Sezões, 2017). Segundo Ogbonna e Harris (2000, apud Sezões, 2017) desde os estilos de liderança mais centralizados até os mais descentralizados, dos que focam nos processos aos que priorizam resultados, da liderança transacional à transformacional, cada abordagem de gestão e liderança apresenta características distintas. Estas particularidades são uma espécie de assinatura que os funcionários devem reconhecer como a identidade da marca da organização. Isso estabelece uma ligação direta entre o estilo de liderança, a cultura organizacional e o desempenho.

Segundo Schetz e Crevelaro (2022), os resultados primordiais decorrentes da implementação das estratégias de Employer Branding compreendem a redução dos custos relacionados a contratações e desligamentos, a capacidade de recrutar indivíduos mais em sintonia com a cultura organizacional e a diminuição da rotatividade de novos membros na equipe da empresa. Conseqüentemente, tais ações promovem um maior contentamento entre os colaboradores e incitam neles o desejo de se manterem e progredirem dentro daquela organização.

Jaber, Bolina e Ferreira (2018, apud Schetz e Crevelaro, 2022), citam que há elementos que podem servir como pilares para o êxito das estratégias de *Employer Branding*. Estes incluem a elaboração de um planejamento sólido, a manutenção de um foco claro, a ênfase na promoção e reconhecimento das experiências. Adicionalmente, é fundamental reconhecer que a consolidação do *employer branding* em uma empresa demanda tempo, daí a importância de supervisionar o plano de forma contínua, seguindo um cronograma organizado. A avaliação da experiência permite entender como os colaboradores e futuros candidatos percebem essas iniciativas, qual é o impacto das estratégias e como manter uma comunicação eficaz com todos os envolvidos.

Existem algumas métricas que possuem maior relevância para o *Employer Branding*, o *Net Promoter Score* - NPS é um indicador que tem por objetivo medir o grau de lealdade de um cliente ou consumidor de uma marca, podendo então ser usado internamente com os colaboradores, através do E-NPS (*Employer Net Promoter Score*). O NPS é baseado em uma pergunta simples: "Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria nossa empresa/produto/serviço a um amigo ou colega?" Com base nas respostas a essa pergunta, os clientes são classificados em três categorias (Clavey, 2021 apud Hugill e Souza, 2022):

- 1- Promotores (score 9-10): São pessoas extremamente satisfeitas e leais à marca. Eles são propensos a recomendar a empresa a outras pessoas.
- 2- Neutros (score 7-8): São pessoas satisfeitas, mas não entusiastas. Eles podem recomendar a empresa, mas não com a mesma força dos promotores.
- 3- Detratores (score 0-6): São pessoas insatisfeitas que não apenas são menos propensas a recomendar a empresa, como também podem expressar críticas negativas.

Para calcular o NPS, subtrai-se a porcentagem de detratores da porcentagem de promotores.

A taxa de rotatividade, também conhecida como *turnover*, é outro indicador que mede o número de funcionários que deixam uma organização em um determinado período de tempo em relação ao total de funcionários na empresa (Dias, 2022 apud Hugill E Souza,

2022). Geralmente, essa métrica é expressa como uma porcentagem. A fórmula básica para calcular a taxa de rotatividade é a seguinte:

$$\text{Taxa de Rotatividade (\%)} = \left(\frac{\text{Número de Funcionários que Deixaram a Empresa}}{\text{Número Total de Funcionários}} \right) \times 100$$

Uma alta taxa de rotatividade pode indicar problemas na empresa, como ambiente de trabalho insatisfatório, falta de oportunidades de crescimento, baixa remuneração, entre outros. Isso pode ser prejudicial, pois a rotatividade excessiva de funcionários pode aumentar os custos de recrutamento, treinamento e substituição, além de afetar negativamente a continuidade e a eficiência das operações. Por outro lado, uma baixa taxa de rotatividade pode ser um indicativo de um ambiente de trabalho saudável e funcionários satisfeitos, o que pode ser positivo para a empresa (DIAS, 2022 apud Hugill e Souza, 2022).

Reis e Braga (2016 apud Schetz e Crevelaro, 2022) dizem que é evidente que a execução de estratégias de Employer Branding demanda o registro detalhado dos valores e benefícios já presentes na organização. Isso envolve identificar de maneira clara quais desses elementos motivam os colaboradores a permanecerem na empresa e também quais têm o potencial de atrair a atenção dos profissionais no mercado de trabalho. Portanto, surge a urgência de desenvolver e explorar os tópicos que compreendem e enriquecem o âmbito do Employer Branding, os quais incluem: Proposta de Valor ao Colaborador (*Employee Value Proposition*) e Experiência do Colaborador (*Employee Experience*). Essas áreas serão examinadas de forma mais minuciosa ao longo do capítulo.

2.3 Employee Experience

A construção de percepção sobre determinada organização é realizada a partir das diferentes experiências dos empregados, em todos os ambientes comunicacionais mencionados: desde o momento em que busca por informações sobre a empresa na internet até o momento de seu desligamento/aposentadoria. O conceito de *Employee Experience*, refere-se à soma de experiências, interações e percepções dos empregados com as organizações nas quais trabalham.

Considerar a experiência dos empregados em sua jornada nas organizações fornece insumos para que o impacto dessas e de outras questões citadas possam ser consideradas, tanto para o cuidado e atenção com a mente e o corpo dos empregados como também para as tomadas de decisão das organizações (OLIVEIRA, 2018, p.5).

De acordo com Lee (2021, apud Schetz e Cravelaro, 2022), o conceito de Employee Experience compreende três fases que constituem o ciclo de vida de um colaborador em uma organização.

A primeira fase engloba a atração e o recrutamento de profissionais, representando um momento crítico, uma vez que marca o primeiro contato dos candidatos com a empresa. Isso torna desafiador para muitas organizações a tarefa de apresentar sua cultura e estabelecer confiança desde o início. Além disso, a experiência dos candidatos durante o processo seletivo oferece uma excelente oportunidade para reforçar uma imagem positiva da empresa, pois proporcionar um processo seletivo gratificante, com feedback construtivo para os candidatos, permite que mesmo aqueles que não conseguem a vaga compartilhem uma experiência positiva, o que pode influenciar futuros candidatos (Lee, 2021 apud Schetz e Cravelaro, 2022).

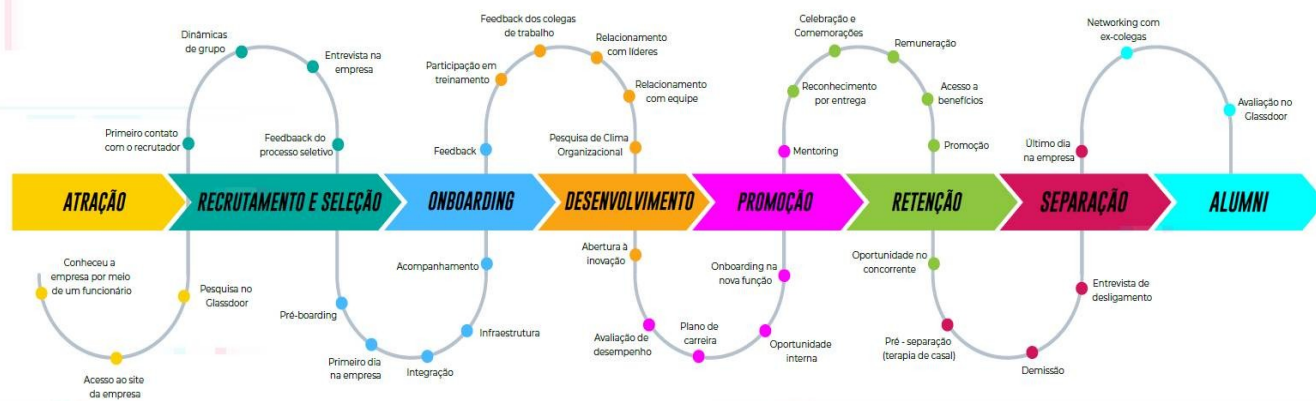
A segunda fase é a integração do funcionário após a contratação. Como é o primeiro contato do novo colaborador com a organização, é crucial validar se a proposta de valor oferecida durante o processo seletivo é de fato praticada, a fim de assegurar a sua retenção na empresa. Nesse sentido, o programa de integração desempenha um papel vital nas primeiras semanas, meses e até mesmo no primeiro ano de trabalho, permitindo a coleta contínua de feedbacks para aprimorar o processo e identificar lacunas ou inconsistências no conhecimento e no treinamento oferecidos (Lee, 2021 apud Schetz E Cravelaro, 2022).

A terceira e última fase é o desligamento do profissional da empresa. Considerando que o tempo médio de permanência nas organizações está diminuindo atualmente, é fundamental realizar uma pesquisa de desligamento para identificar os motivos por trás da decisão do colaborador. Isso possibilita a implementação de ajustes necessários para reduzir a rotatividade no futuro e também enfatiza a importância de uma cultura de feedback dentro da empresa (Lee, 2021 apud Schetz e Cravelaro, 2022)

A trajetória da Employee Experience é delineada por Webber (2019) em oito macroprocessos, identificados por Atração, Recrutamento e Seleção, Onboarding, Desenvolvimento, Promoção, Retenção, Separação e Alumni, os quais cada um desempenha um papel crucial na construção do sentimento de pertencimento do colaborador, cada um deles com suas particularidades, conforme Figura 3:

Figura 3 - Pontos de contato do Employee Experience

EMPLOYEE EXPERIENCE TOUCHPOINT **OPPORTUNITIES TO IMPROVE HR-EMPLOYEE INTERACTIONS**



Fonte: Webber (2019)

Segundo a imagem elaborada por Webber, o processo da jornada do colaborador e consequentemente *Employee Experience* possui várias etapas, começando pelo estágio de atração e recrutamento e seleção, quando ainda não há nenhum vínculo empregatício com a organização e entrevistas. Se a contratação for realizada, a próxima etapa é a integração (onboarding), que há a apresentação da empresa e momentos de acompanhamento ao novo colaborador. Ao passar o momento de entrada, as próximas fases são o desenvolvimento e promoção, que incluem pontos de contato como treinamentos, relacionamentos, participação em projetos e pesquisas de clima, mapeamento de carreira, aconselhamento, avaliações de desempenho e oportunidades internas. Por fim a retenção, inclui remuneração e reconhecimento, até o desligamento da organização e avaliação da mesma.

De acordo com Sezões (2017), um colaborador qualificado e talentoso que tenha tido experiência em uma organização se torna um "embaixador da marca" e irá disseminar a mensagem da empresa ao longo de sua carreira profissional. Isso destaca a importância de criar uma experiência positiva para os colaboradores, pois eles desempenham um papel crucial na reputação da empresa. As expectativas dos colaboradores incluem sentir orgulho e

um senso de pertencimento em relação à organização, valorizando a seriedade, profissionalismo e a capacidade de ter autonomia no trabalho. Além disso, esperam flexibilidade na gestão do tempo e um excelente ambiente de trabalho, baseado na colaboração e trabalho em equipe.

Segundo Oliveira (2018, p.9, apud Morgan, 2018, p.57) a experiência do empregado é influenciada por três componentes principais: ambiente tecnológico (30%), ambiente físico (30%) e ambiente cultural (40%). O ambiente tecnológico envolve a disponibilidade, usabilidade e aderência das ferramentas tecnológicas. O ambiente físico inclui atratividade, flexibilidade, aderência aos valores e variedade de espaços de trabalho. O ambiente cultural abrange aspectos como imagem da organização, valorização dos funcionários, propósito, pertencimento, diversidade, aprendizado, tratamento justo, liderança e bem-estar dos empregados. Esses atributos formam o *Employee Experience Score - ExS*, pontuação com a qual as empresas podem realizar um diagnóstico mais preciso sobre a maturidade da experiência proporcionada a seus empregados.

De acordo com uma pesquisa realizada por Uren (2011, apud Pereira, 2022), em 44 organizações no Reino Unido, os gestores de RH dessas organizações consideram ser necessárias treze práticas para uma boa gestão de talentos:

- 1) Identificar a fonte de vantagem competitiva e aspirar a liderar o mercado;
- 2) Compreender o contexto de mercado da organização e reconhecer os talentos existentes;
- 3) Descrever e demonstrar as vantagens competitivas proporcionadas pelos talentos de valor agregado;
- 4) Fomentar significado e valor nos talentos, incentivando seu desenvolvimento contínuo;
- 5) Utilizar ferramentas modernas para otimizar o processo de identificação de talentos;
- 6) Desenvolver métodos eficazes de identificação de talentos e integrá-los nos processos e ferramentas organizacionais;
- 7) Demonstrar compromisso com as pessoas consideradas talentosas, compreendendo suas ambições;
- 8) Evitar distrações relacionadas a dados demográficos, promovendo a igualdade de tratamento independentemente da idade ou sexo;
- 9) Reconhecer e compreender os desafios enfrentados pelos colaboradores que afetam a organização;
- 10) Educar os colaboradores sobre a experiência que a organização visa

proporcionar;

11) Atender às necessidades dos colaboradores em termos de remuneração, benefícios, oportunidades de progressão e ambiente de trabalho;

12) Criar desafios estimulantes, uma vez que colaboradores talentosos buscam constantemente novas oportunidades de aprendizado e crescimento;

13) Implementar estratégias para contornar obstáculos, prevenindo conflitos interpessoais e culturais que possam impactar negativamente o desempenho e o compromisso organizacional.

Essa análise pode ser utilizada para intervir com projetos concretos de melhoria, garantindo que a realidade vivenciada pelos colaboradores apoie as promessas da marca e da comunicação associada, maximizando assim a chamada "*employee experience*".

2.4 Employee Value Proposition

Segundo Minchington (2010, apud Sezões, 2017), o elemento central de uma estratégia de *Employer Branding* é o conceito de *Employee Value Proposition* (EVP) - a proposta de valor do empregador. O EVP consiste em uma declaração clara e objetiva que descreve como um determinado produto ou serviço resolve os problemas ou melhora a situação dos clientes (relevância). Ele também destaca os benefícios específicos oferecidos (valor inerente quantificado) e comunica ao mercado-alvo por que deve escolher esse produto em detrimento da concorrência (diferenciação e atributos exclusivos).

Minchington (2012, apud Pais, 2020) define o conceito de "*employer value proposition*" como um conjunto de benefícios funcionais e emocionais oferecidos por uma organização (como desenvolvimento de carreira, remuneração e ambiente de trabalho) em troca das habilidades, capacidades e experiência que um colaborador traz para a organização. A figura 4 a seguir mostra um Modelo de EVP.

Figura 4: Modelo de EVP



Fonte: Sezões (2017)

Heger (2007, apud Sampaio 2021) através de pesquisas, demonstra que a satisfação do empregado está intrinsecamente ligada ao *Employer Value Proposition* (EVP), com base em fatores culturais, assim como no vínculo emocional e intelectual que o colaborador desenvolve com seu ambiente de trabalho. Essa interação permite a identificação de componentes racionais e emocionais no desenvolvimento do engajamento organizacional.

O envolvimento racional possibilita a compreensão de como as atividades dos colaboradores contribuem para o êxito da organização, conferindo uma perspectiva clara da relação entre suas funções e os objetivos da empresa. Em contrapartida, os aspectos emocionais, divergentes dos fatores racionais, enfatizam a sensação de inspiração e realização que advêm de fazer parte da organização ou de desempenhar um trabalho. Isso resulta na disposição dos colaboradores em recomendar a empresa como um local de trabalho gratificante. (Sampaio, 2021)

Segundo Berthon et. al (2005 apud Pais, 2020) existem cinco propostas de valor da *employer branding* (social, interesse, aplicação, desenvolvimento e econômico). A proposta de valor emocional está relacionada com o ambiente de trabalho, a cultura e o relacionamento com os colegas. A segunda proposta de valor é o interesse, que envolve a avaliação do quão interessante é o trabalho feito, o quanto é desafiante, juntamente com o valor da aplicação, que refere-se à oportunidade de utilizar seus conhecimentos e competências no contexto do trabalho. O desenvolvimento envolve o reconhecimento dos colaboradores e a oportunidade de crescimento profissional e progressão na carreira. Já a proposta de valor econômico contempla as compensações financeiras e benefícios, como cuidados de saúde e

contribuições.

De acordo com a proposta de Dabirian et al. (2017, apud Schetz e Crevelaro, 2022), além das cinco dimensões já existentes, foram refinadas mais duas: o valor gerencial e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A dimensão do valor gerencial aborda as influências positivas ou negativas proporcionadas por profissionais em cargos de supervisão, gerência, chefia e posições semelhantes. Enquanto isso, a dimensão de equilíbrio entre vida pessoal e profissional considera a identidade dos colaboradores fora do ambiente organizacional, permitindo uma harmonia entre suas atividades laborais e sociais. Isso contribui para um nível mais eficaz e eficiente de desempenho por parte dos funcionários.

Para Bancalero (2011, p.5), a EVP (*Employer Value Proposition*) é um conceito que, embora exista há alguns anos, ainda é pouco utilizado. Um exemplo disso é a forma como as propostas de contratação são feitas, em que muitas vezes se limitam a apresentar apenas as condições financeiras, como salário, bônus e benefícios. No entanto, as organizações têm muito mais a oferecer do que apenas aspectos financeiros, aspectos como as responsabilidades da função, oportunidades de crescimento, cultura organizacional e reputação da empresa frequentemente têm um impacto maior na decisão de um candidato de mudar de emprego do que os aspectos financeiros convencionais. Subestimar esses fatores pode ser extremamente custoso, uma vez que pode resultar na incapacidade de atrair candidatos talentosos ou de reter colaboradores essenciais para o sucesso da organização.

Bancalero (2011) afirma que o conteúdo da função, oportunidades de desenvolvimento, cultura e prestígio da organização são frequentemente mais determinantes na decisão de um candidato em aceitar uma oferta do que os aspectos financeiros tradicionais. Ignorar esses aspectos pode resultar na incapacidade de atrair candidatos importantes ou de reter talentos cruciais para o sucesso da organização.

Em um estudo conduzido por Braga e Reis (2016) na FGV/EAESP em parceria com a consultoria Talenses, que envolveu 937 profissionais de diferentes áreas, principalmente gerentes, foram identificados aspectos de grande importância para esses profissionais. Os resultados indicaram que eles atribuem muita importância à remuneração e às oportunidades de aprendizado e desenvolvimento na carreira.

Além disso, o estudo revelou que as mulheres dão prioridade às oportunidades de desenvolvimento e ao ambiente de trabalho, demonstrando a importância desses fatores para sua satisfação e engajamento profissional. Por outro lado, profissionais mais experientes valorizam a transmissão de conhecimento, indicando a relevância de programas de mentoria e

compartilhamento de experiências.

Apesar da aparente contradição, o conceito de marca empregadora traz consigo a ênfase nos atributos não financeiros e intangíveis como impulsores da satisfação e do comprometimento dos colaboradores. Contudo, é fundamental reconhecer que há níveis mínimos de equidade que devem ser mantidos, mesmo nesse contexto, uma vez que a remuneração básica não se limita apenas a aspectos financeiros. Dessa forma, os conhecidos benefícios adicionais, conhecidos como "*fringe benefits*", podem abranger desde seguros de saúde até planos de previdência, bem como o fornecimento de equipamentos para auxiliar no desempenho das funções, como veículos, computadores e dispositivos móveis. (Sezões, 2017).

2.5 Retenção de Talentos

Para Braga, Carvalho e Milhim (2022) o *Employer Branding* (EB) desempenha um papel fundamental não apenas na atração de candidatos, mas também na conscientização dos colaboradores sobre as vantagens de trabalhar para a organização, contribuindo assim para a retenção de talentos. Para obter bons resultados, é essencial destacar a essência da empresa. A retenção de talentos pode ser definida como o conjunto de esforços sistemáticos empreendidos pelas empresas para construir e promover um ambiente de trabalho positivo, visando manter os colaboradores por mais tempo na organização e demonstrando como a empresa opera.

O EB não diz respeito apenas aos processos de atração, recrutamento e contratação. Refere-se, também, a como as pessoas são tratadas na organização. Quando implementado adequadamente, o EB pode trazer mais foco, eficácia, alinhamento com a estratégia e os processos da empresa, e transparência na relação com o mercado de trabalho. (BRAGA e REIS, 2016 ,p. 4)

Ainda segundo Braga, Carvalho e Milhim (2022) a comunicação e a partilha de informações desempenham um papel crucial na retenção dos colaboradores, pois eles se sentem valorizados e apreciados ao se perceberem como parte integral da organização. Promover a autonomia também é uma estratégia eficaz para reter os colaboradores, permitindo que sejam independentes, ousados e tenham autonomia em suas tarefas. Além disso, ao contratar pessoas que se identifiquem com os valores e cultura da empresa, aumenta-se ainda mais a possibilidade de retenção. Isso é resultado tanto da qualidade do ambiente de trabalho quanto do sentimento de fazer parte de uma equipe e marca. Essa

abordagem contribui para a redução do turnover na empresa, evitando gastos desnecessários de tempo e dinheiro no departamento de Recursos Humanos, especialmente nos dias atuais.

Segundo estudos de Pereira (2022), dentro do contexto do *Employer Branding*, diversas estratégias e atividades se mostram essenciais para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável e positivo, contribuindo para a retenção de talentos. Algumas dessas estratégias incluem recompensas e remuneração adequadas, flexibilidade de horário, oportunidades de progressão de carreira e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, onde colaboradores felizes tendem a estar mais satisfeitos e apresentam níveis mais elevados de desempenho, o que, por sua vez, contribui para o sucesso geral da organização.

A taxa de retenção é influenciada por três categorias principais de fatores, conforme destacado por Osteraker (1999, apud Pereira, 2022).

- 1) Fatores psicológicos, que englobam as características relacionadas à função desempenhada, níveis de flexibilidade e grau de liberdade no trabalho.
- 2) Fatores físicos, que dizem respeito à natureza das tarefas realizadas, as condições de trabalho proporcionadas e a remuneração e benefícios oferecidos aos colaboradores.
- 3) Fatores sociais, que se referem às interações que ocorrem entre os membros da equipe, tanto dentro como fora da organização. (Pereira, 2022, p. 36).

Kahn (1990, apud Paredes, 2020) foi pioneiro ao introduzir o conceito de Engajamento, ao argumentar que quando um funcionário está emocionalmente envolvido com suas responsabilidades laborais, ele aproveita ao máximo suas habilidades cognitivas, físicas, mentais e emocionais, resultando em um desempenho aprimorado. A quantidade de recursos cognitivos, emocionais e físicos que o colaborador aplica numa determinada tarefa depende dos recursos económicos e sócio-emocionais recebidos por parte da organização.

Conforme sustentado por Adekola (2011, apud Paredes, 2020), os desdobramentos do Engajamento compreendem a satisfação no trabalho, que guarda conexão com a satisfação em relação à trajetória profissional, o nível de estresse experimentado no ambiente de trabalho e a inclinação do colaborador a deixar a organização. Além disso, inclui-se o bem-estar psicológico, que se manifesta por meio de sentimentos de esgotamento e nas interações entre a esfera profissional e a familiar.

Maslach (1993, apud Paredes, 2020) comenta que o *work Engagement* surgiu como o contrário do burnout, que é “um constructo tridimensional e sequencial que vai da exaustão (esgotamento dos recursos mentais), ao cinismo (indiferença para com o seu trabalho), e à falta de eficácia profissional (propensão para avaliar o seu desempenho de forma negativa, resultando no sentimento de incapacidade e em baixa auto-estima)”. Ao contrário dos que

sofrem de burnout, os colaboradores engajados sentem-se enérgicos e verdadeiramente ligados ao seu trabalho, considerando-o desafiante, ao invés de estressante (Maslach et al., 2001, apud Paredes, 2020).

Portanto, investir em estratégias que promovam a felicidade e satisfação dos colaboradores, como aquelas relacionadas a recompensas, equilíbrio de vida, progressão de carreira e flexibilidade, desempenha um papel fundamental na retenção de talentos e no alcance do sucesso organizacional.

2.5.1 Qualidade de Vida no Trabalho

Quando abordamos a questão da qualidade de vida no trabalho, é comum fazer uma conexão imediata com as vantagens oferecidas por grandes empresas, como a *Google*, que disponibiliza uma ampla gama de benefícios para seus colaboradores. Isso inclui um sólido suporte tecnológico, a oportunidade de interagir com profissionais de destaque, ambientes que promovem o bem-estar, estímulo à prática de atividades físicas, oportunidades de capacitação e treinamento, entre diversas outras comodidades. (Exame, 2014 apud Schetz e Crevelaro, 2022).

Podemos conceituar a QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) como um conjunto de iniciativas e práticas cujo propósito é simplificar e atender às demandas dos colaboradores enquanto eles executam suas responsabilidades na organização. Essa abordagem parte do princípio fundamental de que as pessoas tendem a ser mais produtivas quando estão satisfeitas e engajadas em seu trabalho. (Conte, 2003)

De acordo com Chiavenato (2009 apud Krischke, 2021), a satisfação das necessidades pessoais por meio do trabalho é refletida pela Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que serve como um indicador das vivências humanas no ambiente profissional. Nos tempos atuais, o conceito de QVT abarca os elementos físicos, ambientais e psicológicos do local de trabalho.

A qualidade de vida no trabalho, para Sucesso (1998, apud Vasconcelos, 2001, p.28), abrange de maneira geral:

- A. Renda capaz de satisfazer às expectativas pessoais e sociais (refere-se à capacidade de uma pessoa ganhar dinheiro suficiente para atender suas necessidades pessoais e manter um padrão de vida socialmente aceitável, como moradia, alimentação, educação e lazer);
- B. Vida emocional satisfatória (envolve o equilíbrio emocional e a capacidade de lidar

- com desafios e estresses de maneira saudável);
- C. Auto-estima (refere-se à percepção positiva que uma pessoa tem de si mesma, sua autoconfiança e seu senso de valor pessoal);
 - D. Imagem da empresa/instituição junto à opinião pública (diz respeito à reputação e à imagem percebida de uma organização ou empresa na sociedade);
 - E. Equilíbrio entre trabalho e lazer (envolve a capacidade de separar o tempo dedicado ao trabalho do tempo dedicado ao lazer e à vida pessoal, para evitar o esgotamento e manter uma qualidade de vida saudável);
 - F. Horários e condições de trabalho sensatas (refere-se a ter um ambiente de trabalho seguro, saudável e condições de trabalho que respeitem os limites razoáveis de horários);
 - G. Oportunidades e perspectivas de carreira (ter a chance de crescimento profissional, com possibilidade de avançar na carreira e alcançar metas profissionais);
 - H. Possibilidade de uso do potencial (oportunidade de utilizar plenamente as habilidades e competências no ambiente de trabalho);
 - I. Justiça nas recompensas (receber compensações e reconhecimento que são iguais em relação ao esforço e contribuição); Sucesso (1998, apud Vasconcelos, 2001, p.28)

Para Conte (2003), a expectativa pessoal que os profissionais esperam que as empresas, ao concederem um programa de qualidade, esteja no dia a dia da empresa, assim como a empresa reconheça que o sucesso desse programa depende fundamentalmente do envolvimento ativo e da participação dos funcionários, os quais devem atuar com satisfação e motivação ao desempenhar suas atividades.

Isso é qualidade de vida no trabalho, que, conseqüentemente, resulta em maior probabilidade de se obter qualidade de vida pessoal, social e familiar, embora sejam esferas diferentes e nelas se desempenhem papéis diferentes (CONTE, 2003, p. 34)

Considerando as transformações atuais no mercado, onde os talentos de destaque assumem um papel cada vez mais proeminente, a visibilidade de seus serviços se torna um ativo valioso para as empresas que buscam se destacar por meio de seus recursos humanos. Nesse cenário, profissionais altamente qualificados optarão por trabalhar em organizações que ofereçam a melhor combinação de qualidade de vida, oportunidades de crescimento e recompensas financeiras, incluindo os benefícios oferecidos pela empresa (Schetz e Crevelaro, 2022)

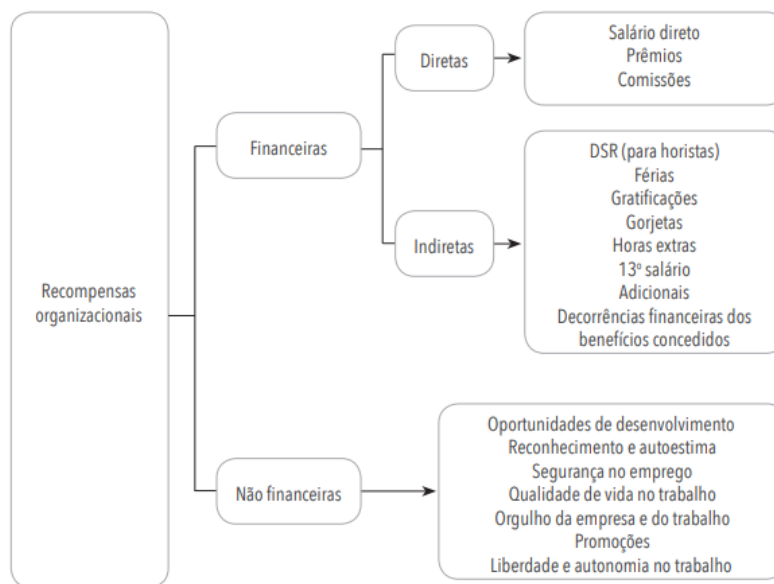
2.5.2 Benefícios e Recompensas

Benefícios são privilégios e vantagens proporcionados pelas organizações, como um acréscimo aos salários, destinados a todos ou a determinados grupos de seus colaboradores.

Esses benefícios geralmente compõem um conjunto que integra a remuneração dos funcionários. Os benefícios e serviços sociais abrangem uma variedade de comodidades e vantagens oferecidas pela empresa, como assistência médica, seguro de vida, subsídio de refeições, transporte, pagamento por períodos de não trabalho, planos de previdência privada, entre outros. Alguns desses benefícios são obrigatórios por leis e outros, oferecidos pela empresa por vontade própria (Chiavenato, 2014).

Na Figura 5 - tipos de recompensas, pode ser vista algumas formas de Benefícios e recompensas existentes.

Figura 5 - Tipos de Recompensas



Fonte: Chiavenato (2014).

Alguns desses benefícios incluem:

Benefícios legais: são benefícios exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária ou ainda por convenção coletiva entre sindicatos. Os principais benefícios legais são:

- A. Férias (Períodos de descanso remunerado concedidos aos funcionários após um certo período de trabalho);
- B. 13º salário (pagamento adicional que os trabalhadores recebem uma vez por ano, geralmente no final do ano, equivalente a um salário mensal, como um salário extra);
- C. Aposentadoria (momento em que um trabalhador deixa de trabalhar devido à idade avançada, recebendo benefícios);

- D. Seguro de acidentes de trabalho (seguro que protege os trabalhadores contra lesões ou acidentes ocorridos no local de trabalho);
- E. Auxílio-doença (benefício oferecido aos trabalhadores que estão temporariamente incapazes de trabalhar devido a uma doença ou lesão);
- F. Salário-família (ajuda financeira destinado a trabalhadores de baixa renda com filhos menores de idade ou com deficiência);
- G. Salário-maternidade (período de licença remunerada concedido às mulheres grávidas ou que acabaram de dar à luz);

Benefícios espontâneos: são concedidos por mera liberalidade das empresas, já que não são exigidos por lei nem por negociação coletiva. São também chamados *de fringe benefits* ou benefícios voluntários. Incluem:

- A. Gratificações (pagamentos adicionais ou bônus concedidos em reconhecimento pelo desempenho, metas atingidas ou outros critérios);
- B. Refeições subsidiadas (refeições fornecidas por preços reduzidos ou gratuitos pela empresa);
- C. Transporte subsidiado (assistência financeira ou descontos para os funcionários que utilizam transporte público ou da empresa);
- D. Seguro de vida em grupo (seguros de vida mais baixos que individuais);
- E. Empréstimos (programas de empréstimos com taxas de juros favoráveis);
- F. Assistência médico-hospitalar (planos de saúde ou assistência médica fornecida pela empresa para cobrir despesas médicas);

Conforme destacado por Chiavenato (2014), os benefícios nas organizações tiveram sua origem e evolução impulsionados por diversos fatores. Estes incluem a intensa competição no mercado, na qual as empresas buscam atrair e manter talentos, as mudanças nas expectativas dos colaboradores em relação aos benefícios, os requisitos estabelecidos pela legislação trabalhista e previdenciária, a utilização de benefícios como estratégia legítima para dedução de impostos e obrigações tributárias, e também a contribuição para o bem-estar tanto dos funcionários quanto da comunidade em geral. Hoje em dia, os benefícios oferecidos pelas organizações desempenham um papel fundamental como atrativos para a retenção de talentos.

Uma questão que merece análise é: “O que motiva um homem a permanecer num mesmo trabalho?” A resposta a essa pergunta está ligada ao processo de Recompensar Indivíduos. O relacionamento entre a empresa e o colaborador, assim como a relação do

colaborador com a empresa, desempenham um papel crucial nos aspectos da motivação e da estabilidade profissional (Diello, Abreu e Moura, 2020)

Esses elementos representam o principal impulsionador da produtividade humana, no entanto, constituem uma parcela significativa dos gastos de uma empresa, com uma variação que pode oscilar entre 60% e 80%. Essa realidade destaca a necessidade de um Sistema de Recompensas bem elaborado, com seus componentes minuciosamente definidos. As empresas devem adotar uma abordagem sistêmica, indo além da simples perspectiva financeira, e reconhecendo que os investimentos em pessoal podem se traduzir em maior eficiência e produtividade (Diello, Abreu e Moura, 2020).

Segundo Chiavenato (2015, p. 295) existem três tipos de estratégias de benefícios:

1. Estratégia de pacificação: oferecer benefícios que os funcionários desejam em função de suas expectativas e necessidades.
2. Estratégia comparativa de benefícios: proporcionar programas similares aos programas existentes no mercado de maneira concorrencial.
3. Estratégia de benefícios mínimos: oferecer os benefícios legais e apenas os benefícios espontâneos de menor custo. (Chiavenato, 2015, p. 295)

Assim, depende dos objetivos finais da empresa a utilização de uma ou outra estratégia.

Os Sistemas de Recompensas, que englobam Remuneração, Incentivos e Benefícios, representam um fator crucial para as empresas e podem ser o fator determinante na escolha de um profissional qualificado e que permaneça na empresa. Conforme apontado por Chiavenato (2016), os Programas de Incentivos têm como principal objetivo manter os colaboradores engajados nos resultados da organização, promovendo comportamentos desejáveis e evitando os indesejáveis. Para facilitar a vida dos colaboradores e promover uma melhor qualidade de vida, muitas empresas optam por oferecer benefícios sociais. Em resumo, os benefícios sociais são regalias e vantagens concedidas pelas organizações.

Em 2020, com o início da pandemia da COVID-19 e as medidas de isolamento social, muitas empresas tiveram que se adaptar e encontrar novas formas de atender às necessidades emergentes de seus colaboradores. Isso resultou na introdução de novos benefícios nas organizações, bem como no reforço dos benefícios já existentes. Um artigo publicado na Forbes (2020) destaca essa tendência, como citado por Krischke (2021). Hoje em dia fica evidente que os benefícios corporativos se tornaram um tema de grande relevância e alcance global. Empresas de diversos países e setores compreendem que a remuneração por si só não é mais suficiente para recompensar seus colaboradores.

A remuneração é o resultado da combinação das recompensas diretas e indiretas que um funcionário recebe. Isso engloba não apenas os componentes do salário direto, mas também todas as vantagens provenientes do salário indireto. Em outras palavras, a remuneração compreende tudo o que um empregado ganha como resultado do trabalho desempenhado em uma organização. (Chiavenato, 2015, p. 242). Podemos ressaltar que a remuneração tem duas partes a direta e a indireta:

- Direta: Salário, incentivos, bonificações e comissões.
- Indireta: Todos os outros benefícios.

O assunto salário sempre foi considerado complexo, um ponto de divergência entre empresa e funcionário com várias entrelinhas, como é o caso dos sindicatos e acordos coletivos. Definir os salários é um ponto crucial de qualquer empresa. Para o sucesso desta tarefa, as empresas, primeiramente, devem entender a composição dos salários, depois conhecer o perfil de seus colaboradores e, por último, construir um Plano de Remuneração. (Diello, Abreu e Moura, 2020).

3. METODOLOGIA

É a metodologia que explicita as opções teóricas fundamentais, expõe as implicações do caminho escolhido para compreender determinada realidade e o homem em relação com ela (Minayo,1994, p. 22).

Neste capítulo apresentaremos os métodos utilizados para a realização do estudo de caso na empresa PG, o qual visa identificar os sujeitos do estudo, os métodos para a coleta e análise de dados e a limitação.

3.1 Tipo do Estudo

Dentre os tipos de estudo existentes, no que diz respeito a natureza, o presente estudo é de natureza descritiva. De acordo com Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Serão inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas estão na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

O trabalho em questão também possui natureza aplicada, direcionada pelo objetivo geral de “analisar como a empresa PG pode implementar práticas de *Employer Branding* para reter talentos.” comentado anteriormente, sendo exposta características da empresa PG e configurando-se um estudo de caso, tendo o estudo do cenário e ações da empresa.

No primeiro momento, se teve a necessidade de conhecer todo o processo de *Employer Branding* da empresa e, após essa etapa, levanta-se os pontos fortes e fracos do processo para uma melhor compreensão de como ocorrem os processos *Employer Branding* na organização, assim como no momento em que busca propor um plano de ação para melhorias na aplicação das práticas de *Employer Branding* para a empresa PG.

Quanto à sua abordagem, o presente estudo é considerado uma abordagem mista, combinando elementos qualitativos e quantitativos. Diehl (2004) apresenta um esboço acerca destas duas estratégias: A pesquisa quantitativa se baseia no uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações. Ela emprega técnicas estatísticas para obter resultados que evitem possíveis distorções na análise e interpretação dos dados, buscando proporcionar uma maior confiabilidade nos resultados. Para atingir o objetivo “Identificar pontos fracos e fortes na iniciativa de *Employer Branding* na retenção dos candidatos” foi

utilizado este critério por atingir uma maior percentagem de pessoas, podendo pela quantidade ter uma maior percepção da opinião geral da empresa.

Já a pesquisa qualitativa tem como objetivo descrever a complexidade de um determinado problema. Ela se concentra em compreender e classificar os processos dinâmicos vividos pelos grupos de estudo, contribuindo para o processo de mudança. Essa abordagem possibilita um entendimento mais aprofundado das particularidades dos indivíduos, permitindo uma análise mais abrangente dos fenômenos estudados. Esse tipo de abordagem foi utilizado para atingir o objetivo “Conhecer as principais estratégias de retenção e recompensas utilizadas pela PG” e “Verificar se o *Employer Branding* da empresa está trazendo os resultados esperados”.

Dessa forma, sendo um estudo de caso, utiliza-se tanto elementos qualitativos quanto quantitativos e sendo um estudo de caso para analisar e propor um plano de ação que possa melhorar a aplicação das práticas de *Employer Branding* da empresa PG.

3.2 Sujeitos do Estudo

Nesta seção serão apresentados os sujeitos de estudo do presente trabalho. A partir do Quadro 3, podemos analisar os objetivos bem como os sujeitos envolvidos nessa avaliação.

Quadro 3 - Sujeitos de Estudo

Objetivos Específicos	Sujeitos
Conhecer os objetivos e as principais estratégias de retenção e recompensas utilizadas pela PG	Diretora de RH e Assistente de Desenvolvimento Humano e Organizacional
Conhecer os objetivos e as principais estratégias de retenção e recompensas utilizadas pela PG	Diretora de RH, Assistente de Desenvolvimento Humano e Organizacional
Identificar pontos fracos e fortes na iniciativa de Employer Branding na retenção dos candidatos;	Colaboradores da Matriz
Apresentar ideias para melhoria e	Autora, a partir dos resultados anteriores

implementação na PG	
---------------------	--

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Considerando o objetivo específico de "Conhecer as principais estratégias de atração e recompensas utilizadas pela PG", dentre os sujeitos de estudo selecionados estão a Diretora de Recursos Humanos, que foi escolhida pela sua trajetória na empresa, estando desde 2019 na empresa, ter acompanhado diversas mudanças e também sua capacidade analítica e visão sistêmica dos processos. Também por ser responsável por todo processo final de decisão em relação ao employer branding e pessoas.

E a assistente de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO) da empresa foi escolhida por seu papel fundamental nas práticas de *Employer Branding* na empresa. Está há quatro meses na empresa e hoje é responsável pela implementação das iniciativas da área, tanto relacionadas a treinamentos, como comunicação e ações de endomarketing, responsável pelo engajamento dos colaboradores. Por se tratar de uma ocupante do cargo de assistente de DHO, participa ativamente dos processos do departamento em questão e possui uma visão crítica acerca dos processos estando apta dessa forma para responder questões relativas a esse assunto.

Para o objetivo de "Verificar se o *Employer Branding* da empresa está trazendo os resultados esperados", os sujeitos de estudo serão não apenas os membros da equipe de RH mencionados anteriormente, mas também os colaboradores da empresa, que são impactados pelas ações de *Employer Branding* da empresa. A empresa possui até o momento do estudo 103 colaboradores na Matriz, em Florianópolis, onde o estudo foi realizado. Para análise, foram selecionados 71 colaboradores de maneira que sejam retiradas as contratações em estilo Pessoa Jurídica (PJ) pois não conseguem opinar sobre benefícios porque não possuem esse recebimento, e é uma das questões aplicadas no questionário.

Sendo esses de diversas áreas diferentes, como *Marketing*, Administrativo & Financeiro, Gente & Gestão, Produto, Serviços & Operações, *Customer Success* e Comercial que estejam há pelo menos três (3) meses na empresa, assim tendo uma maior vivência e percepção dos acontecimentos da organização.

No objetivo de "Identificar pontos fracos e fortes na iniciativa de *Employer Branding* na retenção dos candidatos", foi necessário entrar em contato com os colaboradores para obter suas percepções, pois são o público atingido pelas ações de Employer Branding da empresa.

Por fim, no objetivo de "Apresentar ideias para melhoria e implementação na PG", a própria autora do trabalho foi o sujeito de estudo que foi responsável por analisar as informações coletadas, identificar oportunidades de melhoria e propor novas ideias para aprimorar a estratégia de *Employer Branding* na empresa.

3.3 Coleta de dados

Neste tópico foram apresentados os procedimentos de coleta de dados.

No quadro 4 são evidenciados os objetivos, os sujeitos correlacionados e, por fim, o instrumento de coleta de dados utilizado em cada uma das etapas.

Quadro 4 - Coleta de Dados

Objetivos	Sujeitos	Coleta de dados
Conhecer os objetivos e as principais estratégias de retenção e recompensas utilizadas pela PG	Diretoria de RH e Assistente de DHO	Entrevista semiestruturada e documentos da empresa
Verificar se o <i>Employer Branding</i> da empresa está gerando resultados aderentes aos objetivos esperados	Diretoria de RH e Assistente de Desenvolvimento Humano e Organizacional	Entrevista semiestruturada e documentos da empresa
Identificar pontos fracos e fortes na iniciativa de Employer Branding na retenção dos candidatos;	Colaboradores da Matriz	Questionário com questões abertas e fechadas
Apresentar ideias para melhoria e implementação na PG	Autora, a partir dos resultados anteriores	-

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Como já dito anteriormente, o trabalho trata-se de um estudo qualitativo e quantitativo, visto que a coleta de dados é feita através de entrevistas com a Diretora e Analista de recursos humanos, explicando como funciona todo o processo *Employer Branding* da empresa.

Para obter uma compreensão mais aprofundada das motivações e iniciativas de *Employer Branding* da empresa, foram realizadas entrevistas com a Diretora de Recursos Humanos e com a Assistente de Desenvolvimento Humano e Organizacional. No entanto, as entrevistas foram conduzidas de forma a explorar inicialmente a trajetória e as percepções dessas entrevistadas sobre os conceitos e aspectos de *Employer Branding* e *Value Proposition* (EVP).

Posteriormente, o foco das entrevistas foi direcionado para investigar as motivações e iniciativas específicas de *Employer Branding* implementadas na organização. Essa abordagem permitiu um entendimento mais amplo sobre o conhecimento e a perspectiva das entrevistadas em relação ao *Employer Branding* e EVP, com o intuito de entender quais ações são feitas atualmente na empresa e quais os resultados esperados.

Na coleta de dados, inicialmente realizou-se uma conversa presencial com ambas, para poder conhecer e tentar entender todas as iniciativas da empresa. Por tratar-se de uma coleta qualitativa, levou-se em consideração a subjetividade das informações e percepção delas, sendo uma conversa para que o entrevistado se sentisse confortável e disposto a responder.

Técnicas de pesquisa de campo como entrevistas e questionários foram aplicadas nesta pesquisa; a primeira foi uma entrevista inicial semi estruturada com perguntas abertas, Havia algumas perguntas norteadoras para guiar a conversa. As perguntas se baseiam em entender como ocorrem todas as iniciativas de *Employer Branding* da PG e está presente no Apêndice A deste estudo, onde foram coletadas respostas da Diretora de RH e Assistente de Desenvolvimento Humano e Organizacional. As perguntas foram aplicadas em formato de entrevista e esta teve duração de aproximadamente 45 minutos.

As perguntas foram desenvolvidas levando em consideração os seis pilares mencionados no tópico 2 deste estudo que facilitam o posicionamento e a identificação de uma organização como marca empregadora, sendo eles: *Employer Branding*, *Employee Experience*, *Employee Value Proposition*, Retenção de Talentos, Qualidade de Vida no Trabalho e Benefícios e Recompensas.

Após isso, a autora construiu perguntas abertas e fechadas para aplicar um questionário para os colaboradores da empresa, este presente no Apêndice B deste trabalho, buscando atingir os 71 colaboradores da Matriz em Florianópolis, para coletar informações a respeito do clima organizacional, bem como, perguntas relacionadas à aplicação dos conceitos de *Employer Branding* e *Employee Experience* vivenciados na organização. A duração de responder o questionário teve uma duração aproximada de 5 minutos.

A estrutura do questionário contemplou questões relativas a dados biográficos dos sujeitos que participaram neste estudo (idade, gênero) e questões abertas e fechadas, constituídas por itens desenhados em torno dos objetivos e tópicos abordados neste estudo. O questionário pode ser encontrado no apêndice B do trabalho.

Para validação do questionário, foi realizado um pré-teste que foi aplicado com dois colaboradores, buscando ter um retorno sobre o entendimento do formulário e das questões existentes, visando corrigir erros de escrita ou duplo sentido. Após ter o retorno do teste, foi percebido que algumas palavras “você” faltavam acento, o que foi corrigido e também havia uma pergunta que estava de difícil entendimento: “Como você se sente em relação aos diferenciais da empresa em relação a suas concorrentes?” a qual a autora achou preferencial remover do questionário pois segundo um dos colaboradores testados, não teriam contato com essas concorrentes para saber responder essa questão e talvez ficaria confuso para outros respondentes.

Depois de validado, o questionário foi enviado para 71 colaboradores da Matriz, (excluindo aqueles que estavam de férias ou licenças nesse período), contando com uma explicação do que se tratava e o retorno que ele poderia trazer para a empresa conforme anexado no apêndice B. O questionário primeiramente foi enviado através do e-mail corporativo dos colaboradores.

O questionário foi enviado em uma quinta-feira, e até o final da sexta-feira da mesma semana 20 respostas tinham sido atingidas, apenas com o disparo do e-mail. Na semana seguinte, a autora contactou os colaboradores via Chat para pedir individualmente para que respondessem, e também através de conversas informais pelos corredores da empresa. Assim, na segunda semana conseguiu atingir 35 pessoas. Na segunda-feira da terceira semana de pesquisa, foi disparado novamente um e-mail solicitando que o público respondesse o questionário, além da continuidade de conversas e pedidos pela empresa, de forma presencial. Com isso, na quarta-feira desta semana, foi atingido um total de 50 respostas, sendo um valor de 70.4% do público total, momento em que foi fechado o questionário.

Neste trabalho, teve-se a intuição de buscar compreender as percepções internas dos colaboradores e as práticas atuais de *Employer Branding*, o que caracteriza uma abordagem qualitativa. No entanto, também foram aplicados métodos quantitativos para obter uma representatividade numérica dos resultados e fornecer medições objetivas, através dos questionários anônimos.

3.4 Técnica de Análise dos Dados

Quadro 5 - Análise de Dados

Objetivos	Sujeitos	Coleta de dados	Análise de Dados
Conhecer os objetivos e as principais estratégias de retenção e recompensas utilizadas pela PG	Diretoria de RH e Assistente de Desenvolvimento Humano e Organizacional	Entrevista semiestruturada e documentos da empresa	Indutivo
Verificar se o <i>Employer Branding</i> da empresa está gerando resultados aderentes aos objetivos esperados	Diretoria de RH e Assistente de Desenvolvimento Humano e Organizacional	Entrevista semiestruturada e documentos da empresa	Indutivo
Identificar pontos fracos e fortes na iniciativa de Employer Branding na retenção dos candidatos;	Colaboradores da Matriz	Questionário com questões abertas e fechadas	Dedutivo
Apresentar ideias para melhoria e implementação na PG	Autora	-	Dedutivo

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Considerando que o método indutivo parte da análise específica para algo generalizado e o dedutivo inicia com a análise generalizada para o específico, considera-se os três primeiros objetivos como análise indutiva e o último, o qual os sujeitos é a autora, como análise dedutiva.

Os objetivos de “Conhecer as principais estratégias de retenção e recompensas utilizadas pela PG” e “Verificar se o Employer Branding da empresa está trazendo os resultados esperados” podem ser considerados indutivos. Isso se dá, pois para o atingimento desse objetivo o estudo contou com uma coleta baseada em apenas dois sujeitos, nesse

sentido, boa parte das informações obtidas traduzem a visão da Diretora de RH e da Assistente de DHO.

Ao se tratar do objetivo específico “Identificar pontos fracos e fortes na iniciativa de Employer Branding de retenção dos candidatos” a análise pode ser classificada como dedutiva, visto que a entrevista é realizada com perguntas abertas, onde as colaboradoras compartilharam visões mais pessoais sobre as afirmações feitas.

O método indutivo é um processo que parte de fatos particulares, comprovados e tira uma conclusão genérica, não produzindo conhecimentos novos, suas conclusões são tiradas com base nos conhecimentos já existentes e que estavam implícitos, como no caso da PG, trazendo uma questão ampla acerca dos processos que ocorrem na empresa.

Já o método dedutivo é um processo de análise da informação que utiliza o raciocínio lógico e a dedução para obter uma conclusão a respeito de um determinado assunto. A partir de onde a Autora buscará novas formas e ideias para implementação na PG de acordo com suas necessidades abordadas.

3.5 Limitações do Estudo

O presente estudo limitou-se ao ponto que, mesmo com mais de 500 colaboradores ao todo no Brasil, neste momento limitou-se às percepções dos trabalhadores de da Matriz em Florianópolis por questões de acessibilidade, mas os outros poderão ser questionados na continuidade deste estudo.

A limitação envolveu retirar os colaboradores que estiveram em regime de contratação Pessoa Jurídica (PJ) visto que não poderiam opinar sobre alguns tipos de recompensa e benefícios.

Limitou-se também aos colaboradores que estiveram na empresa até o dia 01 de novembro de 2023 e que tivessem no mínimo três (3) meses de empresa, pois dessa forma teria passado o seu período de experiência e isso possibilitaria maior conhecimento necessário dos prós e contras da empresa para argumentar sobre.

4. ESTUDO DE CASO

Nesta etapa, a empresa PG será apresentada, juntamente com os resultados alcançados em relação aos objetivos específicos previamente estabelecidos. Esses resultados contribuirão para a resolução do problema de pesquisa, mas também servirão como base para a identificação de melhorias e o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de Employer Branding na empresa.

4.1 Apresentação da Empresa

A empresa PG é do segmento de tecnologia que presta serviços de segurança e portaria remota, atendendo condomínios em grande parte do Brasil. Fundada em 2012 em Cuiabá. Atualmente, a PG possui sede em Florianópolis, Santa Catarina, por ser considerada a capital da tecnologia. Mas, ainda atende grandes capitais do Brasil através de suas unidades em Cuiabá, Brasília, Porto Alegre, Campo Grande, Curitiba, Fortaleza e Aracajú. Possui em São José, Santa Catarina uma Base de Atendimento estilo *call center* onde são feitos todos os atendimentos de portaria remota e suporte ao usuário. Além de possuir franquias independentes espalhadas por outros lugares do Brasil, que não se relacionam com o restante.

A algum tempo atrás, a empresa possuía outro nome, separada em empresas com diversas frentes diferentes, uma com o intuito de produzir o hardware e software de tecnologia (acesso remoto, tags, reconhecimento facial, app para agendamento de reservas e convites, etc.) e outra sendo a prestadora de serviço. Em 2020 uma fusão foi feita, juntando a produção de sistema próprio para atender aos condomínios e atendimento. O que dificultou em partes a comunicação e Cultura da empresa igualitária para todo o Brasil.

A organização conta com mais de 500 colaboradores em todo o Brasil, sendo 100 deles na Matriz em Florianópolis, número este que se dá devido aos setores de Marketing, Recursos Humanos, Administrativo/Financeiro e Desenvolvimento de Produto ficarem concentrados nesta localização, que atendem a todos os outros. O restante das unidades conta apenas com setor Administrativo, Técnico e Comercial, focados mais em vendas e atendimento, cada uma com cerca de 20 pessoas. Já a base de atendimento conta com mais de 180 atendentes.

4.2 Motivações e Iniciativas de Employer Branding da Empresa

Com base na entrevista conduzida com a Diretora do departamento de Recursos Humanos da empresa PG, foi possível obter conhecimento sobre as práticas atuais de *Employer Branding* em busca de atingir o objetivo específico a) “Conhecer os objetivos e as principais estratégias de retenção e recompensas utilizadas pela PG.” A entrevista proporcionou uma compreensão aprofundada de como essas práticas foram originadas e quais necessidades identificadas foram consideradas ao desenvolver ideias viáveis e passíveis de implementação na empresa.

As demandas do setor estão atualmente sendo divididas entre oito pessoas, sendo uma a Diretora da área que fica responsável por gerenciar todas as pessoas. Entre elas quatro pessoas são responsáveis pela área de Departamento Pessoal, sendo uma delas a coordenadora. No lado de *People*, estão as outras quatro, sendo uma *Business Partner*, responsável pelo acompanhamento das outras áreas, uma analista de atração e seleção, responsável pela contratação de novos colaboradores, a Analista de DHO, responsável pelo treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, sujeito de estudo deste trabalho. E por fim, uma estagiária que está presente tanto para dar suporte à parte de atração e seleção quanto em DHO.

Atualmente, a empresa realiza pesquisas de clima organizacional bimestralmente, nas quais são coletadas informações junto aos colaboradores com as mesmas perguntas feitas todas as vezes, que são: “Em uma escala de 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar nossa empresa para amigos e familiares trabalharem?” e “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria o/a seu/sua líder como uma boa pessoa para se trabalhar?” essas questões são enumeradas de 0 a 10 como 0 sendo “não recomendo para ninguém” e 10 “recomendo muito” e abaixo delas há outra questão aberta para analisá-las e justificá-las.

Esses dados são então compilados em um relatório de cada área, visando uma análise aprofundada para identificar possíveis obstáculos e passados para a *Business Partner*, com o objetivo de reunir com as lideranças de cada área e buscar melhorias de acordo com o que foi trazido pelos colaboradores para aprimorar o ambiente de trabalho na empresa. Além disso, são analisados os pedidos apresentados pelos colaboradores, considerando a viabilidade de incorporá-los à empresa. Contudo, essa análise leva em conta os recursos disponíveis, buscando uma abordagem que conecte de maneira mais eficaz às demandas dos colaboradores com as possibilidades práticas para a empresa.

Algumas iniciativas de *Employer Branding* já acontecem na empresa, como por exemplo às conversas de um a um, feitas quinzenalmente com cada colaborador, que se trata de um bate-papo de líder para liderado, buscando estabelecer um espaço onde é feita uma entrevista informal para acompanhar os liderados quanto a necessidades geradas, dificuldades e também gerar feedbacks buscando o crescimento de cada um. Esses momentos são garantidos pelo acompanhamento e cobrança da *Business Partner*. A Diretora menciona que “esses momentos de um a um são muito valorizados pelos colaboradores, o que possibilita um bom relacionamento”

Para os que chegam na empresa, encontram um *onboarding*, hoje estruturado em um dia inteiro para trazer uma imersão para o novo colaborador. Na parte da manhã, o *onboarding* mostra desde o motivo da sua criação, desenvolvimento inicial do produto e também acerca dos objetivos da empresa. É repassado também cada benefício que a empresa oferece e como fazer para acessá-los. Esse momento normalmente é guiado pela Assistente de DHO. No momento da tarde, o *onboarding* é um pouco mais imersivo nas áreas, onde cada diretor de área explica um pouco do funcionamento do seu setor. Além disso, o novo colaborador recebe um padrinho ou madrinha que o acompanha durante sua trajetória, o qual tem uma conversa de 45 minutos no dia do *onboarding*. Essa iniciativa de apadrinhados não segue um padrão estruturado, vindo da iniciativa de cada pessoa acompanhar ou não o novo colaborador.

Na segunda etapa, ocorre o processo de entrada do colaborador na sua área, no qual o líder do setor assume a responsabilidade de orientá-lo. Durante esse período, são fornecidas informações detalhadas sobre os processos específicos da área, a dinâmica de comunicação interna e a estrutura organizacional para o gerenciamento de tarefas. Após o período de 45 dias na empresa, a *Business Partner* fica responsável por uma conversa que busca entender se foi bem recebido, coletando como foi sua experiência nesse início, buscando entender pontos para que a empresa possa melhorar. Após 90 dias de empresa, na qual acaba seu período de experiência, essa conversa é feita novamente, juntamente com *Business Partner* e liderança, dando *feedbacks* para o colaborador.

Durante a trajetória do colaborador, há várias formas de comunicação, uma delas é a reunião feita mensalmente que reúne todos os colaboradores de forma online e mostra indicadores da empresa e andamento das áreas. Durante cada mês, também são divulgadas as *Newsletter* internas da empresa, documento que mostra os principais acontecimentos durante o mês na empresa, seja em treinamento, novos admitidos, novas vagas, reconhecimento e também divulgação de novas parcerias. Além dessas entregas mensais, existe também a

comunicação interna feita por plataformas de *intranet*, nas quais são divulgados aniversários do dia, aniversários de tempo de empresa, promoções e demais novidades. Normalmente antes de fazer uma nova divulgação, as lideranças são comunicadas com antecedência, possibilitando um maior engajamento do time. No *instagram*, também existem duas contas para comunicação, uma externa envolvendo clientes e fornecedores. E outra, interna, que mostra o dia a dia da empresa. Toda estratégia de postagem e gerenciamento é feita pelo time de *marketing* da empresa.

A empresa hoje não possui um plano de cargos e salários estruturado, a iniciativa de promoção dos colaboradores parte do gestor direto, que ao ver dedicação e merecimento, procura maneiras de recompensá-los dessa forma, não havendo um processo estruturado para promoção e crescimento. Os treinamentos também são uma parte falha, pontuada pela diretora, que comentou que “não possuem um processo estruturado e sim feitos sob demanda, de acordo com a necessidade de cada time no momento, o colaborador reclama que não tem 1:1, que o líder não sabe fazer 1:1, ai é feito um treinamento sobre, como se fosse uma consultoria”

No âmbito das recompensas, sendo configurado pelo somatório de salário, benefícios legais e os espontâneos, mais incentivos, existem parcerias que a empresa possui com outras empresas, por exemplo o NAV, que proporciona a todos os colaboradores da empresa o atendimento médico de forma *online*. Além de outros benefícios de saúde, como Unimed, apesar de esta não ser custeada pela empresa. Outra parceria existente é com a GoGood, uma empresa que disponibiliza em seu aplicativo, uma série de serviços voltado para a saúde física e mental, com essa parceria os colaboradores da empresa podem usufruir de um desconto em qualquer plano que ele escolha contratar.

Outra parceria é com várias empresas de idiomas e também universidades de graduação, que fornece para qualquer colaborador da empresa uma bolsa de desconto para estudar uma língua estrangeira ou um curso de graduação ou pós-graduação. Outra parceria que a empresa faz é com uma empresa de benefícios flexíveis, que é utilizada para depositar Vale alimentação, refeição, auxílio mobilidade, saúde e cultura. Para os colaboradores que estão presencialmente na sede, há parceria com restaurantes locais que concedem desconto no almoço e lanches.

Além disso, para os colaboradores que têm animais de estimação, é possível aderir a um plano da Guapeco por um valor mais abaixo do mercado, que fornece desconto em estabelecimentos como pet shops e veterinários. A empresa também possui parceria com a

Creditas, plataforma de crédito consignado. Apesar de muitos benefícios, as entrevistadas têm a noção de que não é igualitário em todas as unidades.

O ambiente físico da empresa possui estrutura similar e planejada em todas as sedes, buscando um maior conforto aos colaboradores, com ambientes de desconpressão e descanso. Há também um café da tarde oferecido para os colaboradores todos os dias, com diversas opções de lanche e que também é um momento para descontrair. Os colaboradores possuem acesso a equipamentos fornecidos pela empresa para exercer suas funções, e contam com o apoio do setor de TI para devidos problemas.

No que se refere ao processo de desligamento de pessoas, vindo da parte da empresa, nunca é tomado de forma inesperada, os colaboradores ficam cientes das suas necessidades de melhoria e o que é esperado delas pelas conversas de um a um e caso não haja melhorias, o desligamento é comunicado primeiramente de gestor para colaborador, onde é apresentado os motivos para esta decisão. Já em iniciativa de desligamento tomada pelo próprio colaborador, é feita uma entrevista de desligamento, procurando entender os motivos que levaram essa pessoa a sair da empresa e o que ela vê de possibilidades de melhoria.

4.3 Expectativas de Resultados das Iniciativas de Employer Branding

Em busca de atingir o objetivo específico b) “Verificar se o *Employer Branding* da empresa está gerando resultados aderentes aos objetivos esperados” através das entrevistas feitas foi possível analisar alguns pontos.

Em decorrência das iniciativas feitas pela empresa, a Diretora de RH e a assistente de DHO possuem uma mesma visão em relação a resultados a serem atingidos, o que mostra que o setor busca um mesmo objetivo.

Dentre os principais tópicos abordados, a principal estratégia de implementação do *Employer Branding* busca atingir a retenção dos colaboradores, melhora da comunicação interna e engajamento.

A pesquisa de clima busca obter resultados positivos com o e-NPS, tentando entender o que os colaboradores veem valor na empresa. Segundo a Assistente de DHO “O maior desafio na empresa sempre foi ter engajamento dos colaboradores, em sua maioria para participação dessas pesquisas feitas” pois esse é o único modo que a empresa utiliza para coleta de percepções dos colaboradores, e sem esse engajamento não é possível metrificar.

Como forma de melhoria no engajamento, a empresa buscou fazer um treinamento sobre *Endomarketing* com as lideranças internas, buscando desmistificar o assunto e com

isso, obter colaboração dos mesmos, incentivando o time. “Essa ação teve resultados positivos, visto que o engajamento houve melhorias perceptíveis para o setor de RH” segundo a Assistente de DHO entrevistada.

Os momentos de *Happy Hour* sempre possuem um caráter de interação entre os colaboradores, e após é feita uma coleta de pulso para coletar informações de experiências e expectativas vivenciadas, as quais buscam sempre estar trabalhando em cima para melhoria contínua. As quais sempre possuem boa percepção e são apreciadas pelos participantes. Entretanto, a festa junina e a festa de fim de ano são consideradas mais estratégicas, visto que possuem uma cultura de aproximar o CEO e suas raízes dos colaboradores e comemorar as conquistas do time. A Diretoria acredita que “a empresa é muito relacional e horizontal, e ter essa aproximação com o CEO é valorizada pelos colaboradores”.

Muitas ações de conscientização são feitas ao longo do ano, como setembro amarelo, que teve a intenção de elaborar uma psicoeducação aos colaboradores, incentivando um cuidado com a saúde. Outras ações envolvendo o ambiente externo também são feitas, para ajudar ONGs e necessitados.

O trabalho realizado nas mídias sociais, não possui um planejamento definido, mas de acordo com os acontecimentos que são feitos, geram postagens para despertar o interesse em querer trabalhar na empresa e colaboradores terem orgulho da empresa, mas sem vender algo que não acontece na realidade. Esses resultados não são mensurados por indicadores, apenas por curtidas e visualizações. As entrevistadas acreditam que o resultado não é o ideal, mas pelo o que é feito hoje está tendo um bom retorno.

As principais dificuldades encontradas, de acordo com as entrevistas com a Diretora de RH e a assistente de DHO são ter uma mão de obra especializada para ocupar o cargo de employer branding, lideranças conscientizadas do impacto que o *employer branding* causa, importância e necessidade do apoio para implementação e também a verba disponível para uso em *Employer Branding*.

4.4 Percepção de Marca Empregadora dos Colaboradores da Empresa

Neste tópico serão abordadas as percepções dos colaboradores em torno da marca empregadora da empresa para atingir o objetivo específico c) Verificar se o *Employer Branding* da empresa está gerando resultados aderentes aos objetivos esperados”. Na primeira seção, haviam perguntas relacionadas a aspectos socioeconômicos, de tempo e posição na empresa. Na segunda seção, o questionário aplicado inclui uma seção com perguntas

pré-estabelecidas, onde os respondentes indicam seu nível de satisfação em relação a várias áreas que são estudadas neste trabalho.

Essas áreas abrangem tópicos como comunicação interna, pesquisa de clima organizacional, valores organizacionais, cultura da empresa, remuneração e benefícios, ambiente de trabalho, relacionamento com a liderança, oportunidades de crescimento profissional, entre outros, tendo como objetivo avaliar a percepção e satisfação dos funcionários em relação às práticas da empresa. Na terceira seção, haviam perguntas abertas em relação a esses temas, buscando compreender mais profundamente a opinião de cada colaborador.

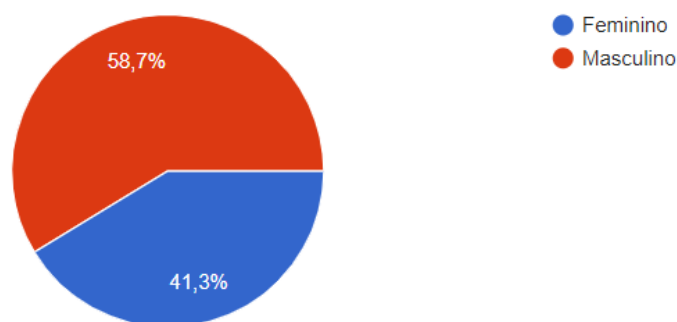
O questionário foi aplicado para 71 colaboradores da empresa e obteve-se o total de 50 respostas, portanto, foram retiradas quatro respostas de colaboradores que possuíam menos de 3 meses de empresa, conforme limitações do estudo proposto, visto que essas pessoas não teriam conhecimento e tempo suficiente para opinar acerca das perguntas. No entanto, tivemos 46 respostas válidas, cerca de 64.7% do total analisado, fornecendo uma amostragem significativa com menor margem de erro.

O questionário começa coletando informações socioeconômicas, essenciais para compreender o perfil dos colaboradores. Nesse sentido, a primeira pergunta do questionário aborda o gênero dos colaboradores e oferece as seguintes respostas:

Gráfico 1: Pergunta “Qual seu gênero?”

Qual seu gênero?

46 respostas



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023).

Em relação a diferença de gênero entre os colaboradores, considerando as 50 respostas, atualmente a empresa apresenta maior número de funcionários do gênero

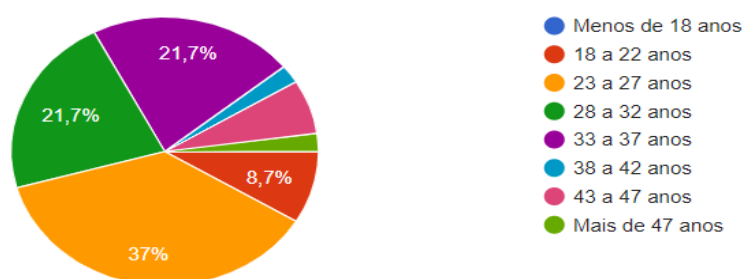
masculino, com uma porcentagem de 58,7% (27 respondentes), ao contrário do feminino, com uma porcentagem de 41,3% (19 respondentes). Diante disso, pode-se concluir que muitos dos cargos exercidos na empresa possuem predominância do gênero masculino, envolvendo desenvolvimento de *software* e *hardware*.

A respeito da faixa etária dos colaboradores, obtivemos as seguintes respostas:

Gráfico 2: Pergunta “Qual sua faixa etária?”

Qual sua faixa etária?

46 respostas



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023).

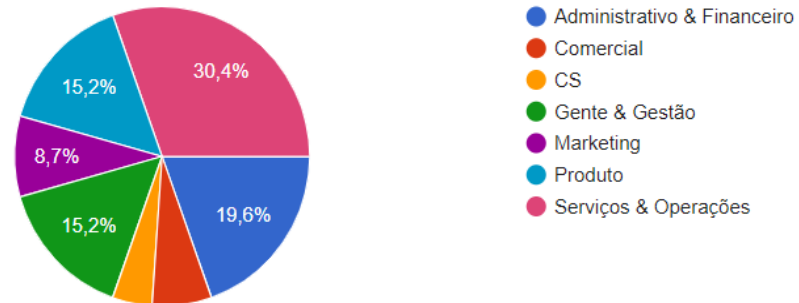
Segundo o gráfico 02, atualmente a empresa apresenta o predomínio de uma alta porcentagem de colaboradores de 23 a 27 anos, com uma porcentagem de 37% (17 respondentes) e em segundo lugar, de 28 a 32 anos, com uma porcentagem de 21,7% (10 respondentes). Além disso, a empresa também apresenta 10 respondentes (21,7%) com pessoas de 33 a 37 anos; 4 respondentes (8,7%) de 18 a 22 anos, 3 respondentes de 43 a 47 anos (6,5%), 1 respondente de 38 a 42 anos (2,2%) e 1 com mais de 47 anos (2,2%); e nenhum respondente em menos de 18 anos. Diante da coleta de dados do gráfico 2, foi possível notar um predomínio de colaboradores jovens entre 23 a 27 anos, refletindo uma imagem da empresa inovadora, jovem e flexível.

Em relação à área interna em que os colaboradores trabalham, foram obtidas as respostas, para um melhor entendimento em relação às perguntas posteriores.

Gráfico 3: Pergunta “Em qual setor você trabalha?”

Em qual setor você trabalha?

46 respostas



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023).

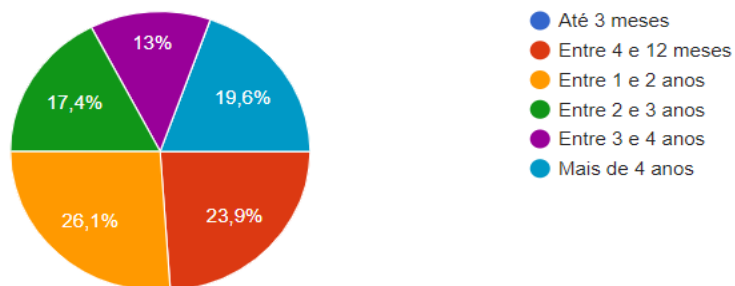
O maior número de respondentes atua no setor de Serviços e Operações, que incluem as áreas de TI e Testes e Qualidade, com 30,4% dos respondentes (14 pessoas), o Administrativo Financeiro vem em segundo lugar com 19,6% dos respondentes (9 pessoas), com 15,2% está a área de Produto (7 pessoas), 15,2% a área de Gente e Gestão (7 pessoas), com 8,7% às áreas de Marketing, Comercial 6,5% (3 pessoas) e por fim, a área de CS com 4,3% (2 respondentes). Podemos concluir que a análise está bem balanceada visto que todas as áreas tiveram uma boa quantidade de respondentes, sendo que as áreas de Serviços e Operações e Administrativo realmente contemplam o maior número de colaboradores da empresa.

E por fim, para concluir as perguntas sobre a posição na empresa, teve a pergunta sobre tempo de trabalho na empresa, com as seguintes respostas:

Gráfico 4: Pergunta “Quanto tempo você tem de empresa?”

Quanto tempo você tem de empresa?

46 respostas



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023).

Em relação a quantidade de tempo que o colaborador está na empresa, cerca de 26,1% (12 respondentes) estão de 1 a 2 anos; 23,9% (11 respondentes) estão entre 4 e 12 meses; 19,6% (9 respondentes) estão a mais de 4 anos; 17,4% (8 respondentes) estão entre 2 e 3 anos; e 13% (6 respondentes) estão entre 3 anos e 4 anos. Havia 4 respostas até 3 meses de empresa, mas foram retiradas devido a limitação do estudo, e a pergunta foi utilizada para fazer esse filtro.

Fazendo uma análise, é possível notar que há uma maior quantidade de pessoas novas na empresa, que possuem até 2 anos de experiência, visto que a empresa está em crescimento nos últimos anos. Mas ainda assim possuem uma boa quantidade de colaboradores que estão a mais tempo, ressaltando uma positividade na retenção de colaboradores.

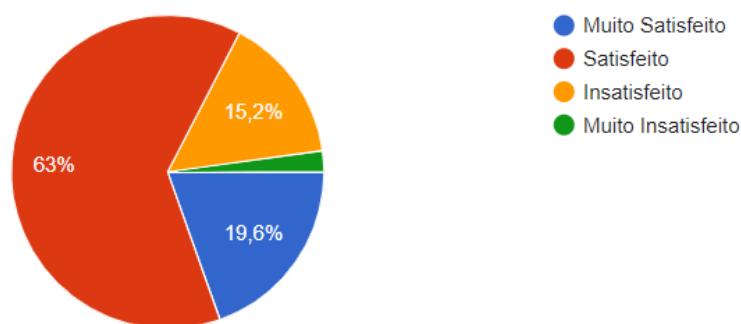
As próximas questões buscam entender os níveis de satisfação em relação à empresa, as respostas foram dispostas em níveis entre “Muito Satisfeito”, “Satisfeito”, “Insatisfeito” e “Muito Insatisfeito”.

A primeira questão refere-se ao salário oferecido pela empresa, tendo as seguintes respostas:

Gráfico 5: Pergunta “Como você avalia a remuneração oferecida pela empresa?”

Como você avalia a remuneração oferecida pela empresa?

46 respostas



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023).

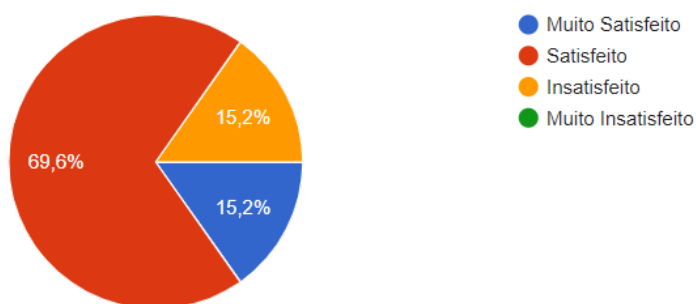
Nota-se que a maioria dos colaboradores entre os respondentes estão satisfeitos com a remuneração oferecida, visto que 63% (29 pessoas) responderam “satisfeito”, e 19,6% (9

peças) responderam “muito satisfeito”. Por outro lado, 15,2% (7 pessoas) responderam “insatisfeito” e 2,2% “muito insatisfeito” (1 pessoa).

Gráfico 6: Pergunta “Como você se sente em relação à forma como a empresa comunica sua cultura e valores?”

Como você se sente em relação à forma como a empresa comunica sua cultura e valores?

46 respostas



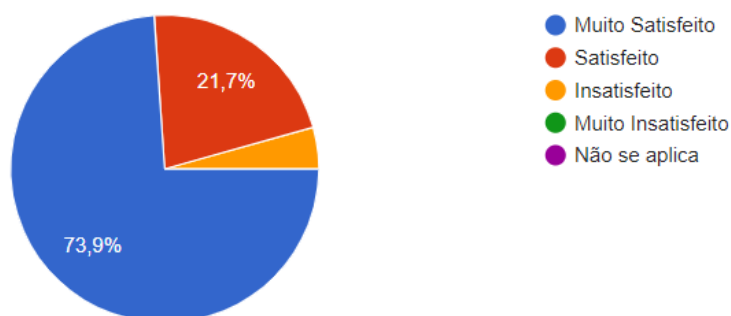
Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023).

Das 46 respostas coletadas, a maioria dos colaboradores estão satisfeitos com a comunicação da cultura e valores, sendo que 69,6% (32 pessoas) responderam “satisfeito”, e 15,2% (7 pessoas) responderam “muito satisfeito”. Por outro lado, 15,2% (7 pessoas) responderam “insatisfeito”.

Gráfico 7: Pergunta “Como você se sente em relação ao horário flexível oferecido pela empresa?”

Como você se sente em relação ao horário flexível oferecido pela empresa?

46 respostas



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023).

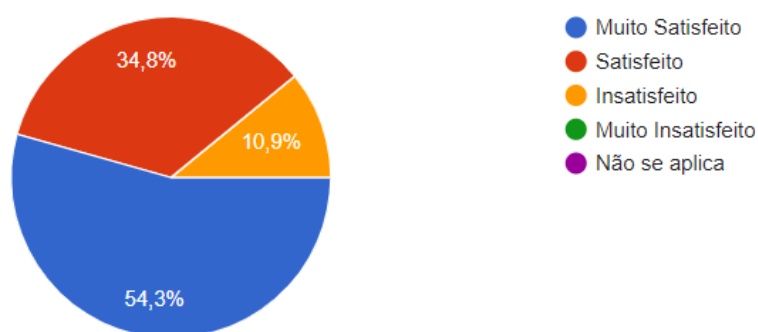
Sabendo que esse é um dos principais benefícios da empresa, o modelo de trabalho flexível é bem avaliado pelos colaboradores, visto que muito mais da metade dos respondentes, 34 pessoas (73,9%), estão muito satisfeitos com o horário flexível e 10 pessoas (21,7%) estão satisfeitas. Apenas 2 pessoas (4,3%) votaram que estão insatisfeitas com o horário flexível, visto que essas respostas podem ser devido ao cargo de trabalho necessitar do horário comercial e não poder flexibilizar tanto.

Em relação aos modelos de trabalho, outra pergunta refere-se ao modelo de trabalho híbrido, as quais também obtiveram-se resultados positivos, como podemos ver no gráfico abaixo:

Gráfico 8: Pergunta “Como você se sente em relação ao modelo de trabalho híbrido oferecido pela empresa?”

Como você se sente em relação ao modelo híbrido de trabalho oferecido pela empresa?

46 respostas



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023).

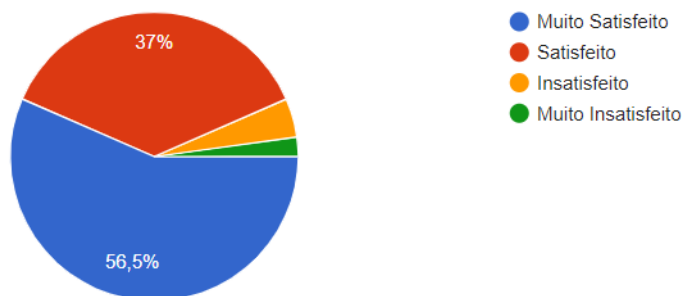
Novamente, pode-se notar que mais da metade dos respondentes, 25 pessoas (54,3%), estão muito satisfeitos com o modelo híbrido e 16 pessoas (34,8%) estão satisfeitas. Apenas 5 pessoas (10,9%) votaram que estão insatisfeitas com o modelo híbrido, visto que essas respostas podem ser devido ao cargo de trabalho necessitar de trabalho presencial e não poder flexibilizar tanto. Outro motivo pela qual podem ter diminuído a quantidade de pessoas “muito satisfeitas” deve-se a mudança para a obrigação do trabalho presencial nas segundas, quartas e sextas na empresa, o que diminui a autonomia dos colaboradores ao escolherem o modelo que irão trabalhar.

Em relação aos momentos de integração entre os times a seguinte pergunta foi elaborada:

Gráfico 9: Pergunta “Como você avalia as festas de confraternização que acontecem na empresa?”

Como você avalia as festas de confraternização que acontecem na empresa?

46 respostas



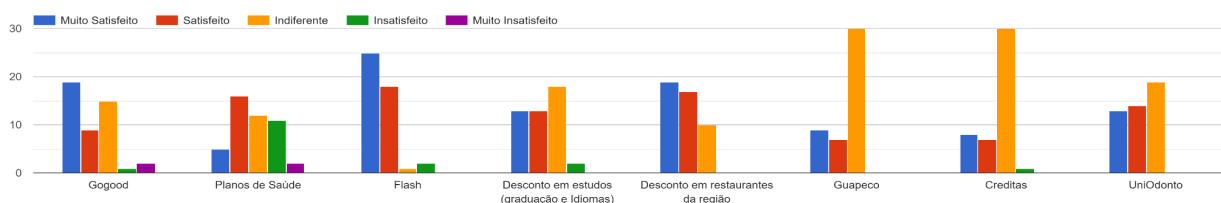
Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023).

As festas de confraternização, assim como os Happy Hours, possuem como objetivo fortalecer o relacionamento e conexão entre os colaboradores. Com isso, 25 pessoas (56,5%), estão muito satisfeitas com o modelo híbrido e 17 pessoas (37%) estão satisfeitas. Apenas 2 pessoas (4,3%) estão insatisfeitas e 1 (2,2%) muito insatisfeitas com os momentos de Happy hour e confraternizações dos times.

Em relação aos benefícios oferecidos pela empresa, foi elaborada uma única pergunta englobando todos eles, também em escalas de “Muito Satisfeito”, “Satisfeito”, “Insatisfeito” e “Muito Insatisfeito”, mas dessa vez com a opção de “Indiferente” visto que nem todos os colaboradores utilizam todos os benefícios. Obteve-se as seguintes respostas:

Gráfico 10: Pergunta “Como você se sente em relação aos benefícios de parcerias oferecidos pela empresa?”

Como você se sente em relação aos benefícios de parcerias oferecidos pela empresa?



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023).

Percebe-se que em relação a parceria da Gogood muitas pessoas estão muito satisfeitas (19 respondentes) e satisfeitas (9 respondentes). Apenas 1 pessoa está insatisfeita e 2 muito insatisfeitas. Em contrapartida, 15 pessoas dos respondentes não utilizam o benefício.

Já em relação aos planos de saúde (Unimed, Amil e CCG) há um maior número de pessoas insatisfeitas em relação a todos os outros benefícios (11 respondentes). Mas também 5 pessoas estão muito satisfeitas, 16 pessoas estão satisfeitas, 2 pessoas muito insatisfeitas e 12 indiferentes. A maior decepção em relação ao plano de saúde pode ser devido a empresa não cobrir nenhum tipo de custo, sendo de total responsabilidade do colaborador.

O Flash é um cartão que disponibiliza o saldo de alimentação e refeição em apenas um cartão, mas ele é muito mais flexível, com opções para utilizar em saúde, lazer e mobilidade. Portanto, é um benefício obrigatório, mas ainda assim disponibiliza mais opções, por isso 25 dos respondentes estão “muito satisfeitos” e 18 “satisfeitos”. Ainda assim tivemos 2 pessoas “insatisfeitas” e 1 “indiferente”.

Em relação aos descontos oferecidos em estudos, 13 estão “muito satisfeitos”, 13 satisfeitos, 18 indiferente e 2 insatisfeitos. Já nos descontos em restaurantes da região próxima a empresa 19 pessoas estão muito satisfeitas, 17 satisfeitas, e 10 indiferentes.

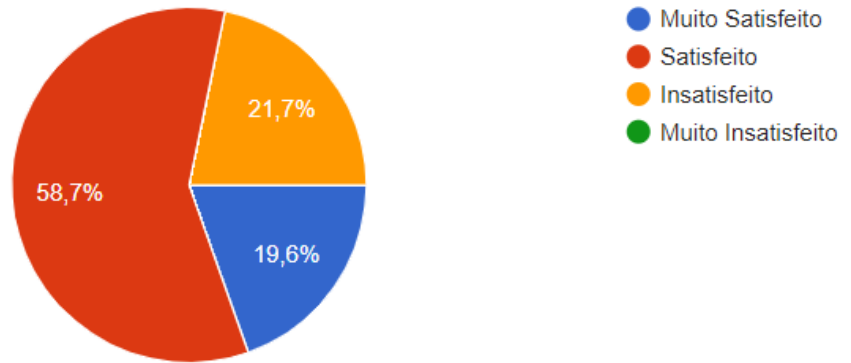
A Guapeco pode-se notar que poucas pessoas utilizam do benefícios, visto que 30 responderam “indiferente” e apenas 9 muito satisfeito e 7 satisfeito. A Creditas seguiu o mesmo padrão, com 30 respostas indiferentes e apenas 8 muito satisfeito e 7 satisfeito, além de 1 resposta insatisfeita. Já a UniOdonto (plano de saúde odontológico), 19 pessoas responderam “indiferente”, 13 muito satisfeito e 14 satisfeito.

Com tudo, pode-se notar que a Guapeco e Creditas são pouco utilizadas, mas quando utilizadas são opiniões positivas, enquanto o plano de saúde é utilizado mas ainda não há uma boa avaliação.

Gráfico 11: Pergunta “Como você vê a divulgação e a comunicação interna da empresa?”

Como você vê a divulgação e a comunicação interna da empresa?

46 respostas



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023).

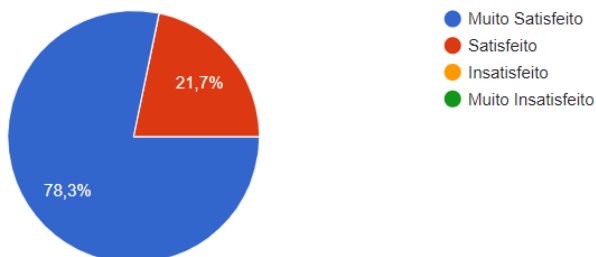
Essa foi uma das poucas perguntas que tiveram um número alto de pessoas insatisfeitas, com 21,7% dos respondentes (10 pessoas) insatisfeitos, 58,7% satisfeitos (27 pessoas) e 19,6% Muito Satisfeitas (9 pessoas).

As próximas 3 questões referem-se ao relacionamento e comunicação dentro da equipe de trabalho e liderança, com as seguintes respostas:

Gráfico 12: Pergunta “Como você se sente em relação ao seu relacionamento com sua equipe de trabalho?” e “Como você se sente em relação ao seu relacionamento com a liderança de sua área?”

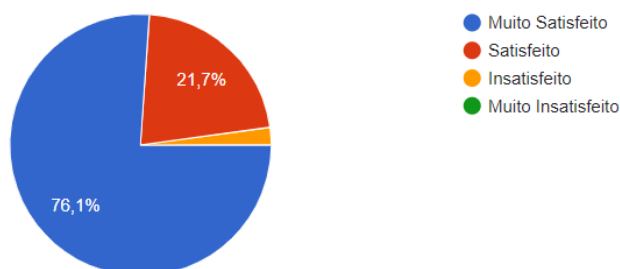
Como você se sente em relação ao seu relacionamento com sua equipe de trabalho?

46 respostas



Como você se sente em relação ao seu relacionamento com a liderança da sua área?

46 respostas



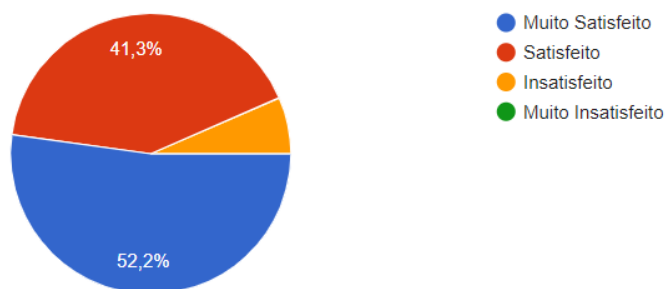
Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023).

Em relação a equipe de trabalho, 78,3% (36 pessoas) estão muito satisfeitos com o relacionamento e 21,7% (10 pessoas) satisfeitos. Já em relação a liderança, 76,1% (35 pessoas) estão muito satisfeitas, 21,7% satisfeito (10 pessoas) e 2,2% insatisfeito (1 pessoa). Ainda no ambiente de lideranças, uma pergunta se refere ao processo de feedback dos líderes, as quais obteve-se as seguintes respostas:

Gráfico 13: Pergunta “Como você avalia o processo de recebimento de feedbacks vindos da sua liderança?”

Como você avalia o processo de recebimento de feedbacks vindos da sua liderança?

46 respostas



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023).

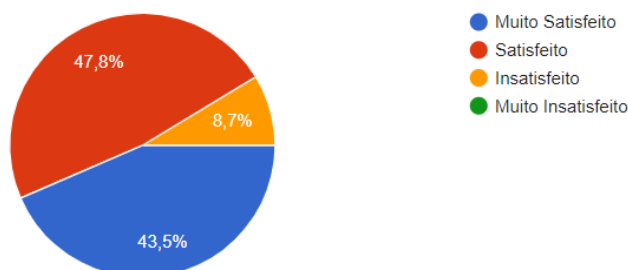
Percebe-se que 52,2% das pessoas estão muito satisfeitas (24 respostas), 41,3% estão satisfeitas (19 respostas) e 6,5% estão insatisfeitas (3 respostas).

As próximas 4 perguntas referem-se ao desenvolvimento de habilidades nas atividades de trabalho, buscando entender a interferência que a empresa traz no desenvolvimento de *soft* e *hard skills* dos colaboradores, as perguntas são as seguintes:

Gráfico 14: Pergunta “Como você se sente em relação às atividades de trabalho que desenvolve na empresa?”

Como você se sente em relação às atividades de trabalho que desenvolve na empresa?

46 respostas



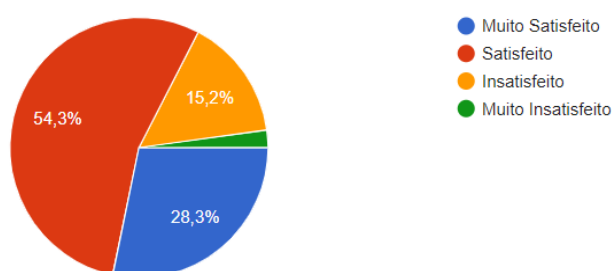
Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023).

Apesar de quatro pessoas responderem “Insatisfeito”, em relação às atividades desenvolvidas, os colaboradores estão em sua maioria de acordo, pois 43,5% deles (20 respondentes) consideram-se “muito satisfeitos”, 47,8% satisfeitos (18 respondentes).

Gráfico 15: Pergunta “Como você percebe o apoio da empresa no desenvolvimento das habilidades e competências das pessoas?”

Como você percebe o apoio da empresa no desenvolvimento das habilidades e competências das pessoas?

46 respostas



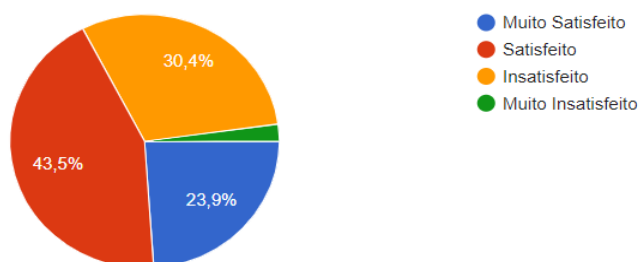
Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023).

Referindo-se ao apoio da empresa no desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores, 54,3% deles (25 respondentes) consideram-se “satisfeitos”, 28,3% “muito satisfeitos” (18 respondentes), 15,2% (7 respondentes) “insatisfeitos” e 2,2% (1 respondente) “muito insatisfeito”.

Gráfico 16: Pergunta “Como você percebe as oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela empresa?”

Como você percebe as oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela empresa?

46 respostas



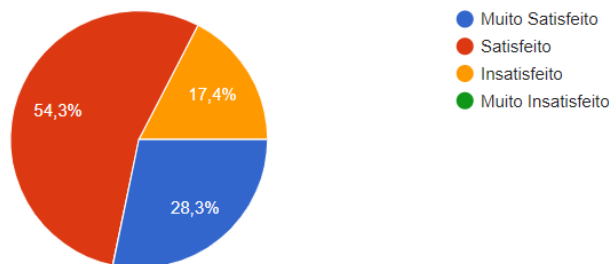
Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023).

Referindo-se às oportunidades de crescimento profissional, em relação a efetivação e subidas de cargo, 43,5% deles (20 respondentes) consideram-se “Satisfeitos”, 30,4% “Insatisfeitos” (14 respondentes), 23,9% (11 respondentes) “Muito Satisfeitos” e 2,2% (1 respondente) “Muito Insatisfeitos”.

Gráfico 17: Pergunta “Como você se sente em relação às oportunidades de experiências relevantes disponibilizadas pela empresa para o seu desenvolvimento?”

Como você se sente em relação as oportunidades de experiências relevantes disponibilizadas pela empresa para o seu desenvolvimento?

46 respostas



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023).

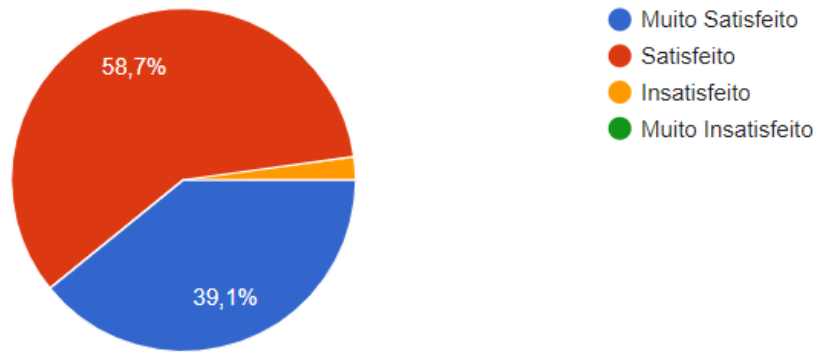
Já sobre oportunidades de experiências relevantes, como treinamentos e oportunidades de desenvolvimento, 54,3% deles (25 respondentes) consideram-se “Satisfeitos”, 28,3% “Muito Satisfeitos” (13 respondentes) e 17,4% (8 respondentes) “Insatisfeitos”.

As próximas perguntas questionam sobre a qualidade e valorização do trabalho e opiniões do colaborador. As respostas coletadas podem ser vistas nos gráficos abaixo:

Gráfico 18: Pergunta “Como você se considera ao expor suas opiniões no trabalho?”

Como você se considera ao expor suas opiniões no trabalho?

46 respostas



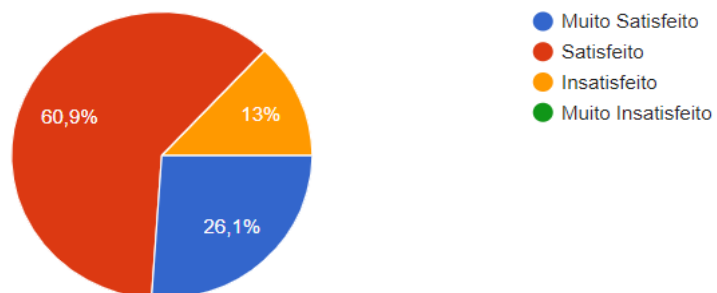
Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023).

Em relação a vulnerabilidade de expor suas opiniões, seja em reuniões, 1:1 ou outros momentos 58,7% deles (27 respondentes) consideram-se “Satisfeitos”, 39,1% “Muito Satisfeitos” (18 respondentes) e 2,2% (1 respondentes) “Insatisfeitos”. Portanto, é possível afirmar que os colaboradores se sentem à vontade para colocar sua opinião em pauta e serem ouvidos.

Gráfico 19: Pergunta “Como você se sente em relação a valorização do seu trabalho?”

Como você se sente em relação a valorização do seu trabalho?

46 respostas



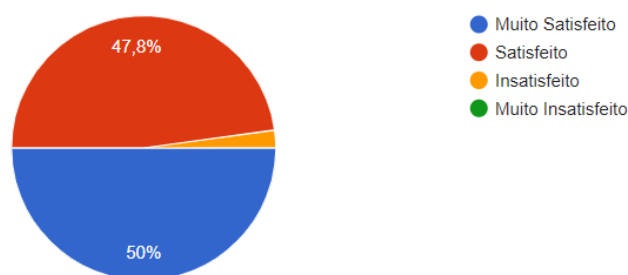
Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023).

Ao questionar sobre a percepção de valorização do seu próprio trabalho, 60,9% deles (28 respondentes) consideram-se “Satisfeitos” , 26,1% “Muito Satisfeitos” (12 respondentes) e 13% (6 respondentes) “Insatisfeitos”.

Gráfico 20: Pergunta “Como você se sente em relação ao grau de autonomia que tem na empresa?”

Como você se sente em relação ao grau de autonomia que tem na empresa?

46 respostas



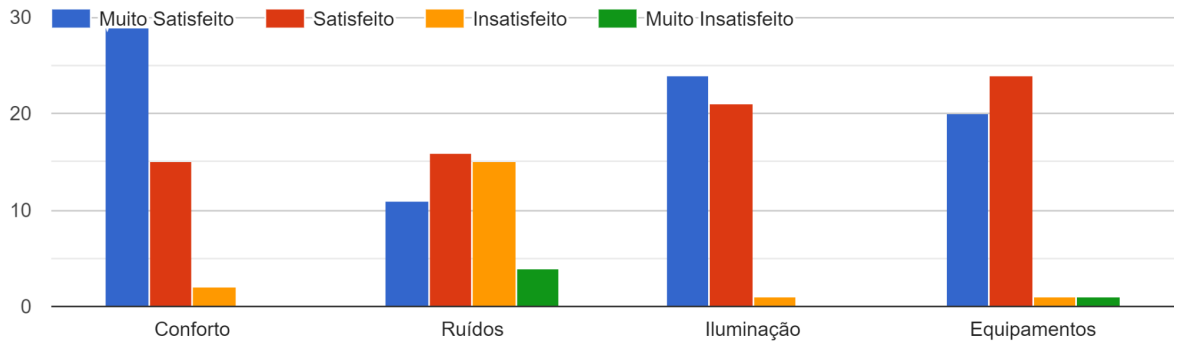
Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023).

Em relação a autonomia, pode-se perceber que os colaboradores possuem um grau bem elevado de autonomia e confiança, visto que tirando uma resposta negativa (2,2%), 50% deles (23 respondentes) consideram-se “Muito Satisfeitos” e 47,8% “Satisfeitos” (12 respondentes).

Para entender a qualidade de trabalho quando presencialmente na empresa, foi feita uma questão em relação aos principais tópicos relacionados a isso, como Conforto, Ruídos, Iluminação e Equipamentos. As respostas podem ser analisadas no gráfico abaixo:

Gráfico 21: Pergunta “Como você se sente em relação ao ambiente físico de trabalho na empresa?”

Como você se sente em relação ao ambiente físico de trabalho na empresa?



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023).

Em relação ao que diz respeito ao conforto, como cadeiras, descansos de pé, ergonomia, apoio de notebook, 29 respondentes consideram-se “Muito Satisfeitos” e 15 respondentes “Satisfeitos”, e apenas 2 pessoas dizem estar “Insatisfeitas” com o seu conforto.

Ao questionar-se sobre ruídos na empresa, foi o que mais se destacou entre os critérios avaliados, com 15 pessoas “Insatisfeitas”, e 4 “Muito Insatisfeitas”. Por outro lado, 16 pessoas consideram-se “Satisfeitas” e 11 “Muito Satisfeitas”.

Já sobre a Iluminação, apesar de uma única pessoa votar como “Insatisfeito”, outros 24 estão “Muito Satisfeitos” e 21 “Satisfeitos”. Sendo um número bem positivo em relação a isso. Por fim, ao falar sobre equipamentos, 20 pessoas consideram-se “Muito Satisfeitas”, 24 “Satisfeitas”, 1 “Insatisfeito” e 1 “Muito Insatisfeito”.

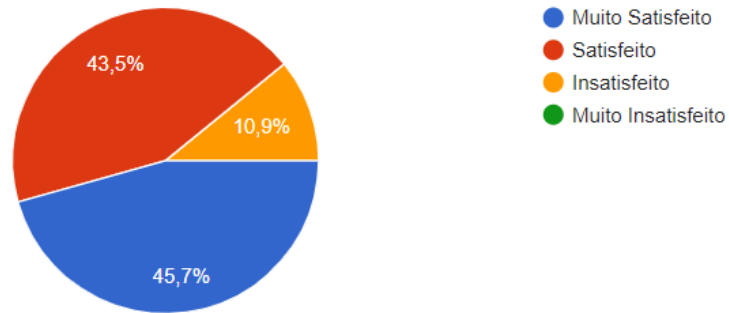
De maneira geral, o ambiente de trabalho é bom para os colaboradores, com ressalvas nos ruídos do local, visto que é um local aberto e não separado por departamentos, apesar de haver ambientes próprios para reuniões.

A próxima pergunta refere-se ao processo de onboarding dos colaboradores, que quando entram na empresa passam por um dia de acolhimento. As respostas estão dispostas abaixo:

Gráfico 22: Pergunta “Qual é a sua opinião sobre o processo de integração (onboarding) na empresa?”

Qual é a sua opinião sobre o processo de integração (onboarding) na empresa?

46 respostas



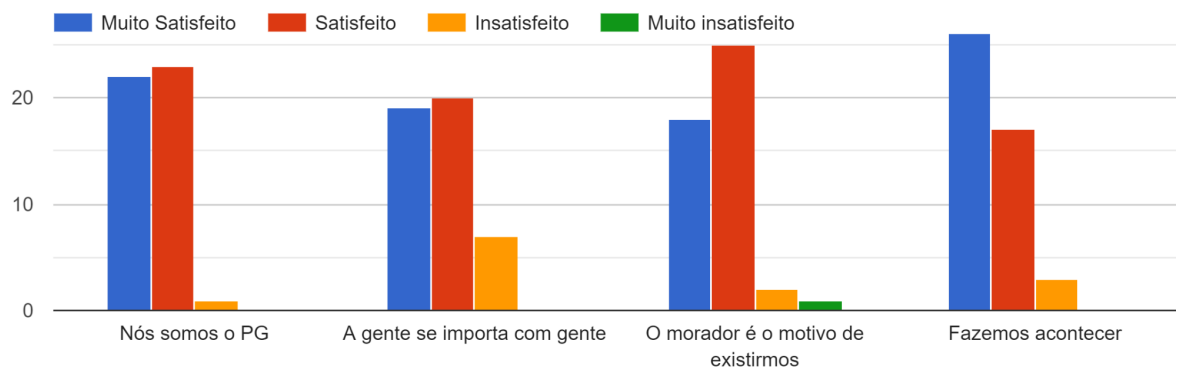
Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023).

O onboarding é um processo de acolhimento dos novos colaboradores e momento de conhecimento das áreas e história da empresa, que segundo respostas tem uma boa percepção pelos colaboradores, onde 45,7% deles (21 respondentes) consideram-se “Muito Satisfeitos”, 43,5% “Satisfeitos” (20 respondentes) e 10,9% (5 respondentes) “Insatisfeitos”.

A pergunta abaixo refere-se ao entendimento e reconhecimento dos valores defendidos pela empresa, que possui quatro valores, vistos no gráfico abaixo:

Gráfico 23: Pergunta “Como você se sente em relação aos valores da empresa?”

Como você se sente em relação aos valores da empresa?



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023).

Em relação ao “Nós somos o PG”, os colaboradores veem de uma forma positiva, visto que 22 respondentes estão “Muito Satisfeitos”, 23 “Satisfeitos” e apenas 1 “Insatisfeito”. Já na pergunta sobre o valor “A gente se importa com gente”, 19 respondentes estão “Muito Satisfeitos”, 20 “Satisfeitos” e 7 “Insatisfeitos”, sendo um dos valores com maior número de respondentes insatisfeitos.

No valor de “O morador é o motivo de existirmos”, 18 respondentes estão “Muito Satisfeitos”, 25 respondentes “Satisfeitos”, 2 respondentes “Insatisfeitos” e 1 respondente “Muito Insatisfeito”.

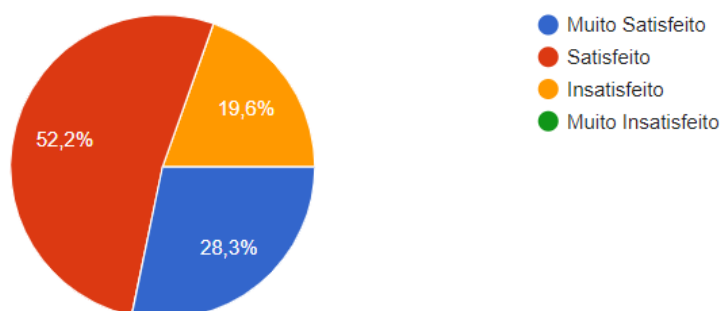
Por fim, o último valor é o de “Fazemos acontecer” o qual possui mais da metade positiva, com 26 respondentes “Muito Satisfeitos”, 17 respondentes “Satisfeitos” e 3 respondentes “Insatisfeitos”.

As 2 seguintes perguntas buscam compreender sobre a vida pessoal e emocional e de trabalho do colaborador, visto que hoje em dia é impossível separá-la uma da outra.

Gráfico 24: Pergunta “Como você se sente em relação ao equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional?”

Como você se sente em relação ao equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional?

46 respostas



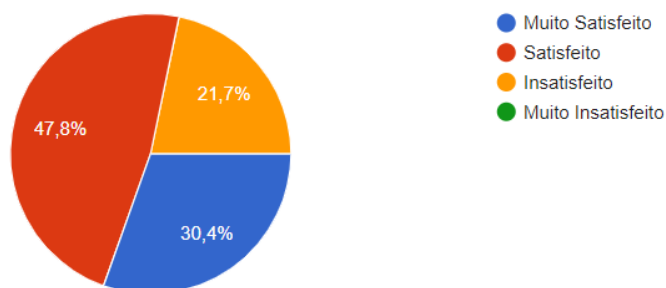
Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023).

Sobre o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, é possível visualizar que 52,2% deles (24 respondentes) consideram-se “Satisfeitos”, 28,3% “Muito Satisfeitos” (13 respondentes) e 19,6% (9 respondentes) “Insatisfeitos”.

Gráfico 25: Pergunta “Como você se sente em relação ao apoio da empresa ao seu bem-estar e saúde mental?”

Como você se sente em relação ao apoio da empresa ao seu bem-estar e saúde mental?

46 respostas



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023).

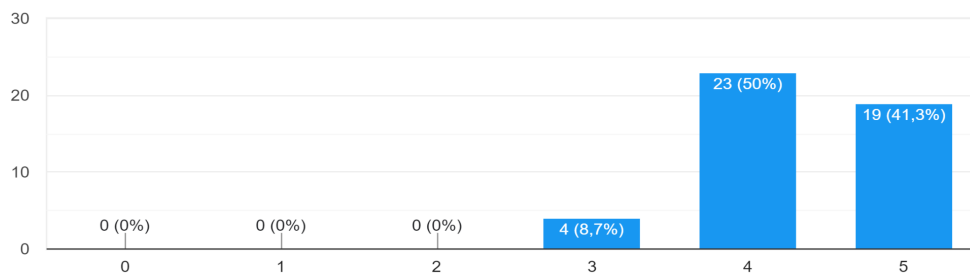
Já em relação a saúde mental e bem-estar 47,8% deles (22 respondentes) consideram-se “Satisfeitos”, 30,4% “Muito Satisfeitos” (14 respondentes) e 21,7% (10 respondentes) “Insatisfeitos”.

Por fim, a última pergunta fechada do questionário é uma espécie de coleta de e-NPS, o qual visa coletar a consideração de empresa como um bom local para trabalhar, numa escala de 0 a 5, onde 0 significa “Não considero um bom lugar” e 5 significa “Considero Muito”, vista no gráfico a seguir:

Gráfico 26: Pergunta “Em uma escala de 0 a 5, o quanto você considera a empresa como um bom lugar para se trabalhar?”

Em uma escala de 0 a 5, o quanto você considera a empresa como um bom lugar para se trabalhar?

46 respostas



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2023).

Nela, é possível ver que 19 respondentes (41.3%) consideram a empresa como um ótimo lugar para trabalhar, exatamente a metade (50%) das pessoas votou em um nível 4 e 3 respondentes optaram pelo meio termo no nível 3.

A próxima seção possuía questões abertas sobre a percepção da empresa, para que a autora consiga identificar melhores pontuações sobre as questões fechadas acima. A primeira pergunta busca entender quais são as ações ou iniciativas da empresa que mais influenciam positivamente a motivação no trabalho, onde foram citadas várias vezes ações como autonomia, liderança horizontal e que dá feedbacks, trabalho híbrido e flexível e cultura de reconhecimento, além do cuidado com as pessoas e na saúde mental.

Por outro lado, outra pergunta buscava entender os pontos negativos da empresa, onde muito gente não soube o que responder, e alguns pontos como falta de plano de cargos e salários, baixa média salarial e recompensas, PDI, comunicação entre áreas defasada e falta de processos pré-definidos.

A pergunta seguinte pedia para que os colaboradores descrevessem sua experiência na empresa até o momento, e analisando as respostas 100% das pessoas escreveram coisas positivas, como sendo uma experiência gratificante, satisfatória e de muito aprendizado, onde puderam contribuir positivamente para a empresa apesar dos desafios que proporcionam.

Alguns respondentes comentaram ser a melhor empresa que já trabalharam na vida, que o time e a liderança são ótimos para se trabalhar. Um comentário do respondente 8 alega “Melhor empresa e lugar que já trabalhei em toda minha carreira” e do respondente 10 “Muito positiva! Indico 100% e acho que todo mundo merece passar por um time que te trata com respeito, em que você sente liberdade de expressar suas ideias e desejos.”

Por outro lado, o único ponto negativo explícito em algumas das respostas foi a questão de não ter crescimento interno e profissional, apesar de outras pessoas relatarem o contrário. A empresa hoje não possui um planejamento de carreira e crescimento, por isso a ambiguidade nas respostas. Por exemplo, o respondente 11 relatou: “É agradável, mas ainda não vejo muito crescimento profissional e técnico”.

O terceiro questionamento aberto referia-se sobre a empresa ser uma boa marca empregadora, se a imagem que a empresa projeta como empregadora corresponde à realidade vivenciada pelos colaboradores é realmente entregue. Para os colaboradores, a imagem projetada aquilo que é vivenciado, desde o recrutamento até as ações que acontecem na empresa. O comentário número 4 resume bem o que pensam os colaboradores: “Sim, na maioria dos casos, a empresa se esforça para projetar uma imagem positiva como

empregadora, o que vem destacando alguns benefícios apresentados, cultura corporativa, mas falta a oportunidades de crescimento.”

Os respondentes relatam que o que foi vendido para eles no processo de seleção é realmente o que vivenciam na prática, em relação a benefícios e recompensas, com exceção das Flags de outros estados, que possuem uma desvalorização em relação aos colaboradores da matriz e isso é percebido pelo time e também que a realidade para alguns setores são diferentes do que para outros, não sendo totalmente igualitário. Segundo os respondentes, a empresa possui uma leveza e descontração que é valorizada por eles.

Os pontos negativos encontrados, apesar de pouco citados nas respostas, dizem respeito à cultura organizacional, a qual segundo algumas respostas, vende-se muito e pratica-se pouco, principalmente em relação a outras unidades, onde cada local possui uma cultura diferente. Dois respondentes relataram também sobre a diversidade que a empresa prega, mas que na realidade não condiz com o aplicado.

Outra pergunta visava compreender a percepção dos colaboradores em relação aos resultados derivados da pesquisa de clima organizacional, que desempenha um papel crucial na identificação e promoção de mudanças internas na empresa, ao mesmo tempo em que busca avaliar a atual satisfação dos membros da equipe. Nesta questão, foi possível identificar que muitos colaboradores enxergam mudanças a partir da pesquisa, que através dela se sentem ouvidos e veem mudanças, percebendo a necessidade e importância de aplicação desta ferramenta, a qual ajuda a se abrirem sem precisar falar diretamente com a liderança como na resposta do colaborador 11: “Bons resultados, o sentimento é de que a empresa busca as melhorias conforme as avaliações. Os resultados são notórios”. Entretanto, algumas sugestões também foram feitas, 1 respondente falou sobre a existência da pergunta de resposta de 0 a 10, que apenas com isso não seria o suficiente para elaborar mudanças na empresa. Uma outra pessoa relatou se sentir insegura em responder a pesquisa de clima, pois percebeu mudanças na relação com sua liderança. Algumas pessoas comentaram não sentir mudanças em relação a utilização da pesquisa, visto que poderia estar fora do alcance da gestão. A questão ficou bem dividida entre percepções positivas e negativas da empresa, mas poucas pessoas que não perceberam mudanças discorreram sobre isso.

Outra questão aberta do questionário buscou entender mais profundamente sobre o valor “ a gente se importa com gente”, visto que é o único valor da empresa que fala diretamente com o cuidado com as pessoas e colaboradores. Analisando a questão, a maioria dos respondentes consideram que esse valor é sim praticado; um comentário dado pelo respondente número 18 pode resumir todos os comentários positivos diz: “Sim, tem o

cuidado com o bem-estar dos funcionários, fomenta um ambiente de trabalho inclusivo e oferece benefícios e políticas que demonstram preocupação com o bem-estar dos colaboradores.”. A empresa busca sempre fomentar ações que trabalham o psicológico e a saúde física dos colaboradores, buscando melhorar a experiência do colaborador e as necessidades do mesmo, de forma saudável. Apesar de a maioria considerar um ambiente que valoriza as pessoas, alguns pontos foram levantados em relação a seletividade nesse valor, sendo percebido que alguns setores e unidades possuem ele mais forte que outros que não são tão valorizados. Um outro comentário relatou sobre a *Business Partner* ter contato mais próximo somente com a liderança e não com os staffs, dificultando a comunicação.

A penúltima questão do presente questionário buscava entender se os colaboradores promoveriam ela para amigos e outras pessoas. A pergunta foi uma questão aberta e 100% dos respondentes recomendariam a marca para outras pessoas trabalharem com fundamentos que a empresa é ótima para se trabalhar, com boas condições de trabalho e incentivo, time unido, cultura acolhedora e boas oportunidades. Apesar de todos recomendarem a empresa, alguns comentários trouxeram opiniões construtivas sobre a empresa como o do respondente número 22, retirado do questionário elaborado pela autora (2023):

Sim. A empresa oferece um ambiente de trabalho inclusivo, pacote de benefícios abrangente e um compromisso demonstrado com o bem-estar dos funcionários. Entretanto, a empresa poderia investir em mais oportunidades de desenvolvimento profissional e tangibilizar os valores em comportamentos e ações esperadas bem como artefatos que evidenciem os valores disseminados externamente X os valores praticados internamente. (Respondente 22, 2023)

Novamente alguns comentários relataram o mesmo que da pergunta anterior, sobre a diferenciação entre setores, apontando que recomendariam o seu setor, mas outros talvez não vissem tanta oportunidade. Os respondentes que comentaram neste sentido estão um no setor de CS e três em Serviços e Operações. O que pode ser um problema de comunicação com eles em relação a outras áreas.

A última indagação do questionário consistiu em uma pergunta aberta, permitindo que os respondentes compartilhassem, de maneira geral, sugestões ou observações que possam contribuir para o aprimoramento da marca empregadora da empresa. Alguns poucos comentários sugeriram algumas observações já relatadas em outras perguntas acima, como o reconhecimento maior dos colaboradores, com planos de cargos e salários mais definidos, mais treinamentos e desenvolvimento de líderes. Outro ponto citado é também em relação ao

time de Gente & Gestão estar mais próximo dos colaboradores e seu dia a dia para entender as necessidades e fazer ações mais personalizadas.

Diante todos os questionamentos, foi possível perceber a satisfação dos colaboradores em relação a empresa e que a empresa possui boas práticas de gestão de pessoas de forma geral, apesar de alguns deslizes em relação aos setores e unidades e também em relação ao desenvolvimento de carreira dentro da empresa. Isso pode ser considerado um ponto positivo, pois as pessoas gostam do ambiente de trabalho e querem um desenvolvimento para que possam ficar mais tempo na empresa. Muitos colaboradores veem um potencial muito grande na empresa e que possui uma marca empregadora em bom desenvolvimento.

4.5 Análise dos Resultados Conquistados com as Iniciativas de *Employer Branding* e Sugestões de Melhoria para Empresa

As respostas obtidas oferecem *insights* significativos que auxiliam a empresa na identificação de pontos fortes e áreas que possam necessitar de aprimoramentos. Neste tópico, as contribuições dos funcionários, juntamente com as entrevistas realizadas com a Diretora e assistente de DHO são posteriormente utilizadas para sugerir medidas destinadas a melhorar o ambiente de trabalho, elevar a satisfação dos colaboradores e impulsionar o desempenho organizacional. Com o propósito de examinar as congruências e discrepâncias entre a percepção dos colaboradores e a perspectiva da organização foi elaborado um quadro a seguir para que o entendimento fique com uma melhor visualização.

Quadro 6 - Comparativo entre a percepção da Diretoria de RH e dos colaboradores respondentes

	Diretoria	Colaboradores
Benefícios e Recompensas	Salários abaixo do mercado, benefícios bons, mas sem padrão para todas as unidades	Salários abaixo do mercado, benefícios bons, mas sem padrão para todas as unidades
Trabalho	Autonomia, flexibilidade de horários e possibilidade de home office.	Autonomia, flexibilidade de horários e possibilidade de home office.
Oportunidades na empresa	Falta de processos (Pouco T&D, sem plano de cargos e salários estruturado, sem políticas de recompensa)	Veem a empresa com muito potencial no mercado, mas possui poucas oportunidades de crescimento interno, falta

		de processos
Pesquisa de Clima	Entender a perspectiva dos colaboradores e oferecer mudanças.	Apesar de muitos colaboradores verem a importância da pesquisa, alguns não enxergam resultados a partir da mesma.
Comunicação	Divulgação por todos os meios (e-mail, Chat, WhatsApp, Newsletter e Intranet).	Falha de comunicação, informações não chegam entre setores.
Relacionamento	Lideranças se importam genuinamente com seus liderados, equipes colaborativas.	Lideranças se importam genuinamente com seus liderados, equipes colaborativas. Portanto, nem todos os colaboradores/áreas são tratados da mesma forma.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na primeira análise foi avaliado o comparativo dos Benefícios e Recompensas, onde tanto por parte da Diretoria quanto pelos colaboradores tem-se a percepção de que os salários estão abaixo da média salarial. Já em relação aos benefícios, apesar da pesquisa ser feita apenas na Matriz em Florianópolis, muitos colaboradores entendem as diferenciações feitas em relação às outras unidades, que não possuem os mesmos benefícios e isso mostra a desvalorização. Contudo, dentre os benefícios oferecidos, os colaboradores em sua maioria estão bastante satisfeitos e utilizam dos mesmos, com exceção dos planos de saúde, que houveram grande número de insatisfeitos. As parcerias com a Guapeco e Credits pelo número de respondentes não são muito valorizadas e utilizadas pelos colaboradores. É importante notar, que apesar da empresa ter ciência dos baixos salários e benefícios divergentes, no momento não é possível alterar de acordo com a realidade da empresa.

Na categoria Trabalho, a diretoria e os colaboradores concordam em relação aos pontos abordados: Autonomia, flexibilidade de horários e possibilidade de home office. As quais a Diretoria entrevistada acredita que boa parte dos colaboradores valorizam a empresa por ter essas possibilidades no trabalho. Muitos colaboradores, em questões abertas, relataram que ao ter esse equilíbrio e apoio se sentem mais à vontade para continuar na empresa e o Home Office, caso deixe de existir, seja um grande desmotivador.

Em relação às possibilidades de crescimento na empresa, boa parte dos colaboradores comentou sobre a falta de processos para desenvolvimento e crescimento na empresa, trazendo como um ponto de melhoria e também de desmotivação, sendo um dos principais pontos citados por eles. A Diretoria entrevistada reconhece a falta desses processos mas não possui planos ativos para começar a investir nesses quesitos.

Já na avaliação da Pesquisa de Clima feita pela empresa bimestralmente, que têm como objetivo compreender como está o clima organizacional e medir como o colaborador está em relação a liderança e a empresa. A maioria dos colaboradores veem a importância desse processo, portanto alguns não veem resultados. Alguns colaboradores comentaram que a estrutura da pesquisa não é satisfatória, visto que perguntas de 0 a 10 não compreendem o pensamento das pessoas. Para a Diretoria entrevistada, por outro lado, a Pesquisa de Clima fornece muitos *insights* para aplicar na empresa, podendo entender o que os colaboradores sentem e repassando para as lideranças. A continuidade dessas ações normalmente ficam por parte da liderança e BP.

Em relação à comunicação, há um desentendimento entre as entrevistadas e os colaboradores, pois apesar da organização tentar divulgar em todos os meios possíveis para que atinja todos os colaboradores e manter uma transparência, ainda há pouca satisfação em relação a comunicação por parte deles, justificando que há problemas de comunicação principalmente entre as áreas.

Por fim, o relacionamento teve bons resultados assim como as entrevistadas esperavam, afirmando que a empresa é uma organização relacional, a qual se guia muito por relações amigáveis, tentando sempre ajudar os colaboradores. Ambos os lados citaram ser uma empresa onde os líderes se importam genuinamente com seus liderados e as são equipes colaborativas e possuem um bom entrosamento, se sentindo à vontade para expor opiniões e ideias. Mas, um ponto divergente é quando se trata de áreas, que muitas vezes se sentem diferentes de outros, desde o momento da contratação, onde é vendida uma percepção, ao chegar na área pode se tornar outra. As lideranças não possuem um alinhamento de como se portar e acaba sendo diferente.

Considerando ser uma empresa que está se expandindo rapidamente, os processos acabam se perdendo e sendo redefinidos a todo momento. De maneira geral, as percepções estão bem equilibradas entre os objetivos e o resultado, visto que a empresa possui ciência de algumas de suas falhas. Podemos notar que os principais pontos de melhoria se tratam em relação ao crescimento interno dos colaboradores e a comunicação, visto que faltam processos para que sejam bem definidos. Nos próximos tópicos serão abordadas propostas de

implementações de práticas, buscando trazer melhorias para a marca empregadora com base nos assuntos estudados, principalmente no que trata sobre Employee Value Proposition (EVP), que englobam benefícios funcionais e emocionais oferecidos pela organização, como desenvolvimento de carreira, que será um dos pontos levados em consideração para construção das propostas de ação.

4.6 Plano de ação para implementação de estratégias de *Employer Branding* na empresa PG

Após avaliar as respostas do questionário aplicado na empresa PG, as entrevistas feitas com a Diretoria de RH e Assistente de DHO e fazer uma comparação entre estas, este tópico tem como objetivo atender ao objetivo específico d) “Apresentar ideias para melhoria na PG.”

Com isso, apesar dos colaboradores respondentes estarem satisfeitos com a maioria das estratégias tomadas pela empresa, ainda há alguns pontos de melhoria que podem ser trabalhados, como nas oportunidades de crescimento e desenvolvimento, também sobre a comunicação e pesquisa de clima.

Nos próximos tópicos serão abordadas sugestões para a empresa PG melhorar as suas estratégias de retenção, as quais serão posteriormente apresentadas para a Diretoria de RH, a fim de implementar parcialmente ou totalmente as estratégias pensadas, de acordo com disponibilidade de recursos.

4.6.1 Elaboração de um Plano de Carreira e PDI

Outro ponto bastante comentado e pedido pelos colaboradores respondentes é em relação ao crescimento de carreira dentro da empresa. Ao pesquisar em documentos antigos da empresa, podemos chegar a uma planilha com a descrição de cargos e seus salários, que está desatualizado e não é mais utilizado pela organização, contudo não há nada que promova um passo a passo de como atingir tais posições, visto que a empresa já possui um organograma estruturado.

Esse tópico busca sugerir uma forma de implementar um processo que não seja apenas meritocracia, podendo ser aplicado a todas as áreas, evitando privilégios, estabelecendo os critérios para que a promoção aconteça e deixando claro quais são as possibilidades de crescimento dentro da empresa.

O plano de cargos e salários encontrado pode ser revisitado e aprimorado segundo diretrizes atuais, além de descrever as atividades de cada cargo, como já existe, adicionar o perfil profissional exigido, formação acadêmica, conhecimentos técnicos e experiência anterior, além das responsabilidades e obrigações, estabelecendo o salário e a política de benefícios e definindo quais os critérios para avançar no plano de carreira.

No mapeamento inicial, é importante construir uma visão de como a empresa é organizada na teoria e cruzar com a prática do dia a dia. Como a empresa já possui um organograma estruturado, basta analisar por onde começar, iniciando por cargos de gestão, descendo para a liderança, coordenação, supervisão e, por fim, analistas, estagiários e jovens aprendizes, utilizando também níveis dentro de cada um, como no exemplo abaixo:

Quadro 7 - Exemplificação de um Plano de Cargos e Salários

Cargo	Classificação	Função	Salário	Qualificações
Agente de Atendimento	Júnior	Retornista	2.000 a 3.000	Fundamental Completo; Comunicação.
Agente de Atendimento	Pleno	Telefonista	3.500 a 4500	Ensino Médio Completo; Comunicação; Organização.
Agente de Atendimento	Sênior	Supervisor	5.000 a 7.500	Ensino Superior Incompleto; Comunicação; Organização; Gestão de pessoas.
Agente de Atendimento	Especialista	Gerente	7.600 a 11.000	Ensino Superior completo; Comunicação; Organização; Gestão de pessoas; Liderança.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Para finalizar o plano de cargos e salários, é importante desenvolver uma matriz que permita a definição dos níveis de cada colaborador em seus respectivos cargos, indicando os critérios necessários para uma possível promoção. Essa matriz servirá como guia tanto para avanços verticais (mudança de nível) quanto para progressões horizontais (progressão de cargo).

Os salários são definidos pela classificação, indo de menor ao maior grau de senioridade (em ordem: Júnior, Pleno, Sênior e Especialista). Contudo, para o plano de cargos e salários deve ser compatível com a realidade do mercado, é importante fazer uma pesquisa salarial para entender o que as outras empresas estão oferecendo para os mesmos cargos, tanto em relação ao salário, como outras possíveis vantagens e benefícios que possam agregar ao colaborador.

Para entender as qualificações necessárias, a empresa pode elaborar entrevistas com os colaboradores para entender a atual estruturação e identificar todos os cargos, funções e responsabilidades que existem dentro da empresa, além de utilizar do plano de cargos já estruturado anteriormente pela empresa.

Este plano define as expectativas em relação a resultados, comportamentos e alinhamento com a cultura organizacional. Ao seguir esses passos, os colaboradores terão uma compreensão clara das metas a serem alcançadas para progredir em suas carreiras. Essa abordagem não só promoverá a transparência, mas também incentivará o engajamento e a dedicação dos colaboradores, contribuindo para o sucesso a longo prazo da organização.

Com isso definido, é preciso fazer uma divulgação para os colaboradores terem acesso a quais meios poderão tomar para chegar aos cargos desejados, e assim, poderão se sentir motivados a buscar crescimento, com metas e objetivos estabelecidos.

Para colaborar com o plano de carreira a empresa pode fazer avaliações de desempenho para identificar os *gaps* necessários e auxiliar no mapeamento das competências técnicas e comportamentais de cada colaborador.

Em um primeiro momento a Avaliação de Desempenho pode ajudar a guiar os próximos passos. Uma das formas mais utilizadas hoje é a escala gráfica, onde cada *stakeholder* (pessoas envolvidas) avalia o indivíduo dando notas de 1 a 5 em vários critérios técnicos e comportamentais, que podem ser definidos por cada líder de área. E ao final pode dar um parecer geral escrito sobre eles. Essa avaliação não precisa ser estruturada do zero pela empresa, pois há plataformas que já são utilizadas por ela que oferecem essa opção de ferramenta, basta criar um treinamento rápido com as lideranças, mostrando a importância e como utilizar, para início das avaliações entre times.

Na plataforma *Feedback House*, utilizada pela empresa, é possível criar uma Avaliação de Desempenho automatizada que traz as colunas de categoria, com as respostas e notas dos avaliadores, juntamente com a média final. Assim, é possível criar ações para melhoria dos pontos que apresentem uma média mais baixa.

Após a mensuração desses pontos e análise pelo líder direto dos pontos positivos e negativos, deve ser feita uma devolutiva para o colaborador, mostrando todos os fatores existentes, em busca de um desenvolvimento.

Para continuar o acompanhamento dessas avaliação e uma melhoria, o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) entra em pauta, nele o colaborador poderá fazer uma autoavaliação e ter uma visão maior de que pontos precisam de atenção, juntamente com a

liderança direta desse colaborador, formando metas específicas e mensuráveis para o seu desenvolvimento.

Para estruturar um PDI é necessário identificar as áreas que gostaria de melhorar, sejam técnicas ou comportamentais, fazer um plano de ação, listando as etapas específicas que serão tomadas para alcançar os objetivos, saber os recursos necessários, sejam cursos de treinamento ou materiais e ter prazos realistas.

Na plataforma *Feedback House* é possível estruturar de maneira fácil um PDI, colaborador e líder devem reunir-se e debater sobre os principais pontos abordados na avaliação de desempenho, analisando aqueles que fazem sentido para o colaborador no momento e montar estratégias de planos de ação para que o objetivo se concretize. Para dar início a etapa de PDIs, um treinamento simples informando a importância e forma de utilização deve ser elaborado com as lideranças para iniciar a implementação. Um exemplo de PDI na plataforma pode ser visto conforme figura abaixo:

Figura 6 - PDI elaborado na Feedback House



Competência que quero desenvolver: - Você pode adicionar apenas um

Selecione

Liderança

O que vou fazer para desenvolver esta competência: - Você pode adicionar apenas um

capacitar

Como vou fazer:

participar do treinamento sobre liderança, pedir feedbacks, cuidar da equipe

Descrição extra:

estruturar processo de gestão da equipe

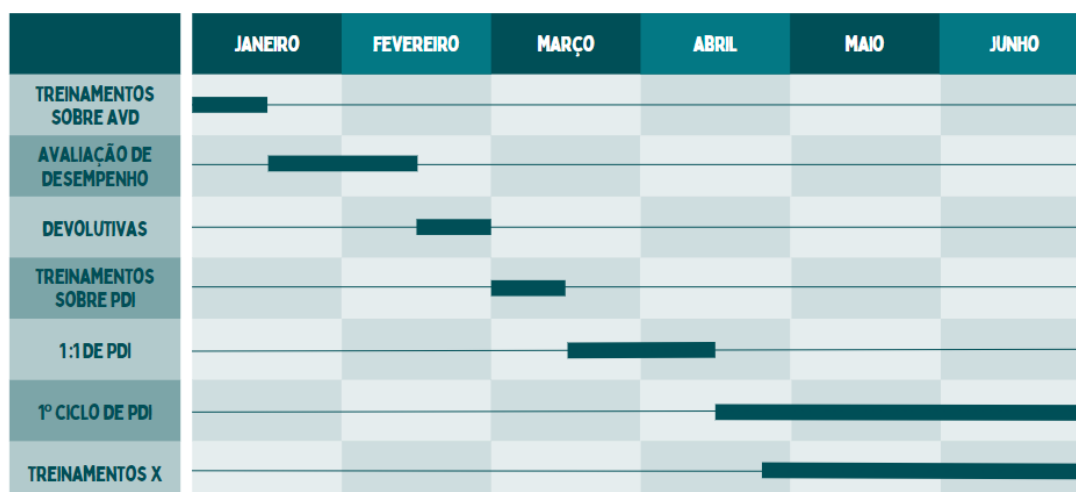
Data de conclusão:

20/01/2024

Fonte: elaborada pela autora (2023)

Para o PDI ser bem executado, é importante ter o acompanhamento constante de cada um, que pode ser feito por meio de uma nova pauta nos 1:1 dos colaboradores. Um cronograma foi elaborado para melhor visualização de como implementar essa ferramenta na figura abaixo:

Figura 7 - Cronograma de Avaliação de Desempenho e PDI



Fonte: Elaborada pela autora (2023)

Esses ciclos podem sempre reiniciar conforme necessidade do colaborador ou empresa como um todo, com a sugestão de ser feita semestralmente, e após avaliação destes critérios ao longo do tempo e havendo melhorias em torno destes, o colaborador pode se tornar apto a progredir de cargo.

Durante os ciclos de PDI surgirão demandas de treinamentos para a capacitação dos colaboradores, e para isso é importante mapear quais e como serão feitos. No tópico a seguir pode ser visto uma sugestão de Plano de Treinamento e Desenvolvimento.

4.6.2 Desenvolvimento de um Plano de Treinamento e Desenvolvimento

De acordo com as respostas do questionário e também percepção da diretoria da área de RH e Assistente de DHO, a falta de crescimento, juntamente com a falta de desenvolvimento das habilidades e competências na empresa é um dos principais fatores desmotivadores na retenção dos colaboradores. Com isso, uma das sugestões dadas é a implementação de um Plano de Desenvolvimento & Treinamento.

Para seguir um passo a passo, vamos separar a estratégia em cinco passos:

Primeiro, é necessário fazer uma pesquisa para entender quais são esses treinamentos que as equipes sentem falta, com o Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), podendo identificar quais são as lacunas de capacitações.

Segundo uma pesquisa feita pela PwC (2016), para 75% das grandes empresas, treinamentos são definidos com base no planejamento estratégico da organização, focando

primeiramente em atingir bons indicadores para a empresa e como consequência virá o aprimoramento do desempenho dos profissionais.

Uma estratégia que pode ser implementada para utilização no desenvolvimento de um plano de treinamento é a ADDIE, que quer dizer: *Analysis* (análise), *Design* (estruturação), *Development* (desenvolvimento), *Implementation* (implementação) e *Evaluation* (avaliação).

Portanto, para fazer esse levantamento (*Analysis*), é importante entender quais são os objetivos da empresa juntamente com as necessidades dos colaboradores. Pode ser feito através de um questionário semi estruturado, com perguntas abertas e fechadas sobre treinamentos enviados a todos os colaboradores e lideranças, dando um prazo para respostas.

Para auxiliar a empresa nesse processo foi elaborado um formulário de levantamento de necessidades de treinamento. O formulário se encontra no Apêndice C deste trabalho e possui a seguinte estrutura de questionário com os seguintes critérios:

1. Há quanto tempo você exerce seu cargo/função?
2. Quais são as principais responsabilidades do seu cargo?
3. Quais habilidades você considera mais importantes para o desempenho eficaz do seu trabalho?
4. Como você avalia suas habilidades atuais nessas áreas?
5. Existe alguma habilidade específica que você sente que precisa melhorar para realizar suas tarefas?
6. Quais mudanças você acredita que poderiam aumentar sua produtividade?
7. Quais habilidades você considera primordial desenvolver?
8. Existem áreas específicas ou tópicos em que você gostaria de receber treinamento?
9. Qual é a sua preferência de aprendizado?
10. Qual o melhor horário para um treinamento?
11. Qual o melhor dia para um treinamento?

Após a aplicação desse questionário, será possível levantar os pontos que os colaboradores têm maior dificuldade e também suas disponibilidades de horários. No quadro 8 foi realizado uma simulação para que fique de melhor visualização:

Quadro 8 - Simulação de Levantamento de Necessidades de Treinamento

Há quanto tempo você exerce seu cargo/função?	3 anos	2 anos
Quais são as principais responsabilidades do seu cargo?	gerenciamento de projetos, coordenação de equipes e análise de dados para tomada de decisões estratégicas.	gerenciamento de projetos, atendimento ao cliente e análise de mercado para identificação de oportunidades.
Quais habilidades você considera mais importantes para o desempenho eficaz do seu trabalho?	Habilidades de liderança, habilidades analíticas e habilidades de comunicação são fundamentais para o desempenho eficaz do meu trabalho.	Habilidades de negociação, habilidades interpessoais e conhecimento avançado em ferramentas de análise de dados
Como você avalia suas habilidades atuais nessas áreas?	Sinto que minhas habilidades de liderança estão bem desenvolvidas, mas gostaria de aprimorar minhas habilidades analíticas e de comunicação.	Sinto que minhas habilidades de negociação e interpessoais são fortes, mas gostaria de aprimorar meu conhecimento em ferramentas de análise de dados.
Existe alguma habilidade específica que você sente que precisa melhorar para realizar suas tarefas?	capacidade de análise de dados para aprimorar a precisão das decisões estratégicas.	Preciso melhorar minha habilidade em interpretar dados complexos para tomar decisões mais embasadas.
Quais mudanças você acredita que poderiam aumentar sua produtividade?	ferramentas mais avançadas de análise de dados e treinamento em gestão do tempo.	A implementação de treinamentos em gerenciamento de tempo e o acesso a ferramentas mais avançadas de análise.
Quais habilidades você considera primordial desenvolver?	gestão de projetos e facilidade em análise de dados.	Desenvolver habilidades avançadas em análise de dados e aprimorar minha capacidade de liderança.
Existem áreas específicas ou tópicos em que você gostaria de receber treinamento?	análise de dados avançada e técnicas de gestão de projetos.	treinamento específico em técnicas de negociação e análise de dados.
Qual é a sua preferência de aprendizado (por exemplo, treinamento presencial, treinamento online, tutoriais, etc.)?	Presencial	Online; Presencial
Qual o melhor horário para um treinamento?	10h, 11h 14h, 15h	14h, 15h
Qual o melhor dia para um treinamento?	Segunda-feira e Quarta-Feira	Quarta-feira

Fonte: Elaborada pela autora (2023)

De acordo com as respostas simuladas acima é possível notar que a preferência do horário das 14h e 15h e também de forma presencial, além disso a necessidade de treinamentos para análise de dados. Após o recebimento de todas as respostas reais, é necessário fazer uma avaliação criteriosa de cada ponto e entender o que seria prioridade no momento e que faz sentido para a empresa. Para isso, algumas perguntas bases podem ser seguidas:

1. Quais os resultados atuais? (Como está o desempenho atual dos colaboradores)
2. Quais os resultados esperados? (Onde a empresa quer chegar)
3. Quais são as forças e fraquezas? (Onde está bom e onde precisa melhorar)
4. Quais são as oportunidades e ameaças? (Se há algo relatado que possa ser utilizado a favor ou contra)

Para estruturar (*Design*) esses treinamentos, seria necessário entender qual o orçamento que estará disponível para esses treinamentos, podendo separar para aqueles que são mais complexos e necessitam de apoio externo. Para evitar custos, uma sugestão é utilizar dos próprios colaboradores voluntários para possibilitar alguns treinamentos. A criação de uma agenda para esses momentos poderiam disseminar o aprendizado que uma pessoa possui para o restante da equipe. Para conseguir criar uma agenda, é primordial ter a pesquisa feita, e cada tópico deve responder as perguntas:

1. Como o meu público aprende melhor?
2. O que devemos ensinar?
3. Quais são os principais objetivos da aprendizagem?
4. Que práticas e técnicas devemos utilizar?
5. Quanto tempo será necessário para esse treinamento?

No exemplo abaixo pode ser entendido como fazer uma estruturação de treinamentos de acordo com as respostas do quadro 8 anterior, sendo este uma simulação para que fique de melhor visualização.

Quadro 9 - Exemplificação da Estruturação dos treinamentos

Como meu público aprende melhor?	O que devemos ensinar?	Quais os principais objetivos da aprendizagem?	Que práticas e técnicas devemos utilizar?	Quanto tempo será necessário para esse treinamento?
Através de treinamentos presenciais	Aprofundamento da capacidade de análise de dados	Reduzir em 20% o Tempo Médio Despendido em Processos Diários e Análise de dados	Estudos de caso para aplicação prática, simulações e recursos online para flexibilidade.	3 horas, visto que serão divididos em teoria e prática

Fonte: Elaborada pela autora (2023)

Os objetivos são um ponto importante a se notar, devem ser estabelecidos sempre partindo das necessidades do público para que consiga mensurar os resultados do treinamento ao final. Por exemplo, se um dos objetivos é aumentar o engajamento de colaboradores em determinada tarefa, o objetivo pode ser “aumentar o engajamento da equipe Z na tarefa X em 50%.”

Em relação a implementação (*implementation*), a ideia é que cada mês tenha no mínimo um treinamento organizado em um dia específico da semana em horário que a maioria pudesse, e caso seja um treinamento abrangente, seja feito de maneira online para que todas as unidades pudessem participar, abordando temas diversos que pudessem ajudar os colaboradores a terem melhores resultados e também que possa promover bem-estar e saúde mental. Esses momentos podem também promover maior integração entre os colaboradores, podendo ser feitos em alguns momentos, a depender do tema, dinâmicas para se conhecerem e criarem laços.

Caso o treinamento seja para times específicos, é importante entender as necessidades através do formulário e criar um treinamento personalizado para que possam resolver o seu problema em específico. Para ser mais específico será necessário um diagnóstico das principais dificuldades encontradas na empresa, porém há alguns treinamentos que podem ser feitos e serão de grande auxílio para a empresa conforme alguns pontos delineados de fraquezas no questionário desta pesquisa. O exemplo de cronograma de treinamento a seguir é apenas uma sugestão e os nomes e datas são fictícios, podendo ser alterado conforme resultado do questionário real.

Quadro 10 - Sugestão de cronograma de treinamentos para a empresa

PG

Treinamento	Conteúdo	Local	Para quem?	Objetivo	Treinador	Quando?	Tempo
Excel	Fórmulas úteis; Dashboard de Acompanhamento; Exemplos de Planilhas.	Online	Todos	Reduzir em 20% o Tempo Médio Despendido em Processos Diários e Análise de dados	Marcelo (TI)	18/01 e 19/01 às 14h	3 horas
Comunicação	Técnicas de comunicação, escuta ativa, comunicação escrita e entre equipes.	Online	Todos	Aumentar em 20% a Eficiência da Comunicação Interna e Reduzir em 15% os Conflitos Interpessoais	Convidado Externo	22/02 às 14h	1 hora
Liderança	Princípios de liderança, inspiração, influência positiva, onboarding de novos colaboradores	Presencial no Auditório	Lideranças Intermediárias e Supervisores	Aumentar em 25% o Engajamento da Equipe e Reduzir em 5% a Rotatividade	Marília (Diretoria)	05/03 e 06/03 às 15h	4 horas
Atendimento ao Cliente	Habilidades de atendimento, empatia, resolução de problemas.	Presencial no Auditório	CS, Comercial e Suporte	Aumentar em 15% a Pontuação Média de Satisfação do Cliente e Reduzir em 10% as Reclamações Relacionadas ao Atendimento	Convidado Externo	19/04 e 25/04 às 13h	6 horas

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Com esses treinamentos é possível desenvolver os colaboradores em algumas soft skills e como consequência melhorar algumas dificuldades encontradas na aplicação do

questionário deste estudo, como a comunicação ineficaz e o comportamento da liderança com seus liderados.

Para avaliar se realmente está dando certo, é necessário entender se os objetivos propostos foram alcançados, lembrando que em muitos casos são resultados em longo prazo e podem demorar para fazerem efeito, podendo ser avaliado por meio de questionários de satisfação e conversas com a liderança, e também através da avaliação de desempenho do colaborador. Foi elaborado um exemplo de questionário que pode ser seguido como sugestão e pode ser visto no Apêndice D deste trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Este tópico abrange as considerações finais e sugestões apresentadas pela autora, retomando a resposta ao objetivo geral do trabalho, que consiste em “analisar como a empresa PG pode implementar práticas de *Employer Branding* para reter talentos”.

Ao longo deste trabalho, exploramos o *Employer Branding* e seu impacto significativo nas organizações. Foi evidente desde o início que uma marca empregadora forte não é apenas um diferencial, mas uma necessidade estratégica para atrair, reter e cultivar talentos em um mercado de trabalho competitivo. Com isso, uma análise foi feita em uma empresa nomeada PG.

Retomando o objetivo específico a) “Conhecer os objetivos e as principais estratégias de retenção e recompensas utilizadas pela PG”, construída no tópico 4.2 e 4.3 desta pesquisa, foi feita uma série de coletas de informações feitas através de entrevistas com a Diretora de RH e a Assistente de DHO da empresa. Onde foi possível compreender quais e como são aplicadas práticas adotadas pela empresa e também os objetivos esperados com elas.

Para atingir o objetivo específico b) “Verificar se o *Employer Branding* da empresa está gerando resultados aderentes aos objetivos esperados” foi feita uma pesquisa através de um questionário com os colaboradores da empresa para entender a percepção deles dessas práticas, construída no tópico 4.4 desta pesquisa para analisar se os resultados esperados inicialmente com o objetivo anterior estavam sendo atendidos.

Com isso, foi possível realizar um cruzamento de informações através das respostas de ambos os lados e observar o objetivo específico c) “Identificar pontos fortes e fracos na iniciativa de *Employer Branding* na retenção dos candidatos”, no tópico 4.5 desta pesquisa. Na visão dos colaboradores, a empresa possui boas práticas que fortalecem sua marca empregadora, portanto há alguns pontos de melhoria a serem trabalhados, como processos para crescimento de carreira e desenvolvimento.

Com essas informações foi construído um plano de ação, com sugestões de práticas a serem implementadas pela empresa, a fim de melhorar a sua marca empregadora e retenção dos colaboradores, atingindo assim o último objetivo específico d) “Apresentar ideias para melhoria na PG.” As ações sugeridas vieram através do estudo do *Employer Branding e Employee Experience*, considerando a realidade atual da empresa e de maneira flexível.

Como primeira sugestão, foi elaborado um passo a passo de definição de plano de cargos e salários a partir da definição teórica, além de um cronograma de Avaliação de Desempenho e PDI para os colaboradores. Elaborou-se a criação de uma página de Avaliação

de desempenho na plataforma Feedback House, já utilizada pela empresa, onde a empresa conseguirá automatizar processos de avaliação de resultados e métricas. Foi elaborado um cronograma de aplicação, desde os treinamentos necessários para o entendimento dos colaboradores de como funciona até a aplicação da avaliação de desempenho e ciclos de PDI.

Como segunda sugestão, a autora elaborou um passo a passo para o desenvolvimento de um cronograma de treinamentos para a empresa. Iniciando-se pelo Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) até o cronograma de Treinamentos trazendo os conteúdos de treinamento e objetivos a serem atingidos com eles.

A implantação dessas propostas irá trazer resultados no longo prazo para a empresa, mas precisa haver uma constância na aplicação, tendo acompanhamento e aperfeiçoamento conforme necessário, pois as sugestões foram apenas ilustradas. Para trabalhos futuros, sugere-se a realização de pesquisas para avaliar a eficácia das práticas de Employer Branding ao longo do tempo. Além disso, investigações mais aprofundadas nas percepções dos colaboradores em relação a programas de treinamento e oportunidades de desenvolvimento podem fornecer dados importantes. Lembrando que o estudo foi realizado em apenas uma unidade da empresa, com ações específicas para esta unidade. A autora deixa como sugestão para trabalhos futuros na empresa ser replicado o estudo e questionários para outras oportunidades em outras unidades.

Em conclusão, este estudo contribui para a compreensão da crescente utilização do *Employer Branding* nas organizações e como podem melhorar significativamente sua capacidade de reter talentos ao investir de maneira estratégica em iniciativas de *Employer Branding*. Há ainda uma necessidade de expandir o entendimento a respeito do tema do presente através da realização de mais estudos referente aos conceitos norteadores de Employer Branding. Destaca-se a importância da continuidade de mais pesquisas na área, promovendo o desenvolvimento contínuo do *Employer Branding* como uma parte essencial para as organizações que desejam colaboradores engajados e motivados.

REFERÊNCIAS

ABESE. **Setor de segurança eletrônica cresce 14% no Brasil e fatura R\$ 9,24 bilhões.**

Disponível em:

<https://tiinside.com.br/09/03/2022/setor-de-seguranca-eletronica-cresce-14-no-brasil-e-fatura-r-924-bilhoes/>. Acesso em: 10 abr. 2023.

ALBERTIN, Alberto Luiz. **O COMÉRCIO ELETRÔNICO EVOLUI E CONSOLIDA-SE NO MERCADO BRASILEIRO.** 2000. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/th5K7bhggkX4CjbgG7CjhTb/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 10 abr. 2023.

BANCALEIRO, José. **Employer Branding.** 2011. Disponível em:

https://media.umadesign.com/000041/employer_branding.pdf. Acesso em: 20 jun. 2023.

BRAGA, Amanda Cristina; MILHIM, Maisa Roberta; CARVALHO, Marcia Roberta de. **EMPLOYER BRANDING: O IMPACTO DAS ESTRATÉGIAS E CARACTERIZAÇÕES NO AMBIENTE EMPRESARIAL.** 2022. Disponível em:

<http://189.112.117.16/index.php/revista-cientifica/article/view/550>. Acesso em: 20 maio 2023.

BRAGA, Beatriz Maria; REIS, Germano Glufke. **ATRAINDO TALENTOS POR MEIO DO EMPLOYER BRANDING:** voltado para promover a imagem da organização empregadora, o employer branding contribui para atrair e reter profissionais com o perfil que a empresa deseja. 2016. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/26823/61487-129548-1-PB.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2023.

CHAMBERS, E. G., FOULON, M., HANDFIELD-JONES, H., HANKIN, S. M. E MICHAELS, E. G. The

war for talent (attracting and retaining the best talents). *The McKinsey Quarterly*, 1(3), 44–58, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas : o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP : Manole, 2014.

CONTE, Antonio Lazaro. **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**. Revista FAE BUSINESS, n.7, nov. 2003.

DIEHL, Astor Antônio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas:métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DIELLO, ABREU E MOURA
<https://periodicos.unicathedral.edu.br/index.php?journal=revistainterfaces&page=article&op=view&path%5B%5D=429&path%5B%5D=328>

GIL, Antonio. **COMO ELABORAR PROJETOS DE PESQUISA**. Editora Atlas. 4 ed. São Paulo. 2002. Disponível em:
<<https://home.ufam.edu.br/salomao/Tecnicas%20de%20Pesquisa%20em%20Economia/Textos%20de%20apoio/GIL,%20Antonio%20Carlos%20-%20Como%20elaborar%20projetos%20de%20pesquisa.pdf>>

HUGILL, Arthur Gomes; SOUZA, Natália Ventura de. **Estratégias de Employer Branding com enfoque na retenção de colaboradores: estudo aplicado em uma pequena empresa do ramo alimentício de Santo Amaro da Imperatriz**. 2022. Disponível em:
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/243227/%5bTCC%5d%20Estrat%c3%a9gias%20de%20Employer%20Branding%20com%20enfoque%20na%20reten%c3%a7%c3%a3o%20de%20colaboradores%20-%20estudo%20aplicado%20em%20uma%20pequena%20empresa%20do%20ramo%20aliment%c3%adcio%20de%20Santo%20Amaro%20da%20Imperatriz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 set. 2023.

KRISCHKE, Vitória Pinheiro. **BENEFÍCIOS MODERNOS COMO UM PILAR DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA**. 2021. Disponível em:
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/230048/TCC%20final%20-%20Vito%20Pinheiro.pdf>

cc%81ria%20Pinheiro%20Krischke%20-%2016.11.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 16 ago. 2023.

LACOMBE, Francisco. **RECURSOS HUMANOS: PRINCÍPIOS E TENDÊNCIAS.** Saraiva. 2005. Disponível em: <file:///C:/Users/juupl/Downloads/Recrutamento%20e%20Selec%CC%A7a%CC%83o%20-%20LACOMBE.pdf >

MINAYO, Maria Cecília. **ANÁLISE QUALITATIVA: TEORIAS, PASSOS E FIDEDIGNIDADE.** Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/csc/a/39YW8sMQhNzG5NmpGBtNMFf/?format=pdf&lang=pt>>

MORAES, Kilcianne Neves de; GOMES, Mariana Avelina. **A INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO NO NÍVEL DE SATISFAÇÃO / MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DA PHARMUS – FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO.** 2012. 31 f. Tese. Curso de Gestão de Pequenas e Médias Empresas, Faculdade Católica de Anápolis, Anápolis, 2012. Disponível em: <https://catolicadeanapolis.edu.br/biblioteca/wp-content/uploads/2020/03/KILCIANNE-NEVE-S-DE-MORAES-E-MARIANA-AVELINA-GOMES.pdf>. Acesso em: 02 set. 2023.

NASCIMENTO, Ana Cristina Sousa. **A Marca do Empregador “Employer Branding” como meio de atrair pessoas para as organizações.** 2013. Disponível em: <http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/1437/1/MKC%20-%20Ana%20Cristina%20S%20Nascimento.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2023.

NISHIYAMA, Fernando. 2019. **Employer Branding: uma prática que pode salvar a sua empresa.** 2019. Disponível em: <https://www.botnicks.com/post/2019/08/01/employer-branding-uma-pratica-que-pode-salvar-a-sua-empresa>. Acesso em: 30 ago. 2023.

OLIVEIRA, Vinícius Riqueto de. **EMPLOYEE EXPERIENCE A COMPLEXIDADE DA EXPERIÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS.** 2018. Disponível em:

http://www.comcult.cisc.org.br/wp-content/uploads/2019/05/GT4_Vini%CC%81cius_Riqueto_de_Oliveira_FACASPER.pdf. Acesso em: 20 maio 2023.

PAIS, Ana Lúcia de Jesus Andrade. **Employer Value Proposition: Atração de jovens na área das Tecnologias de Informação.** 2020. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/21427/4/master_ana_andrade_pais.pdf. Acesso em: 2 jun. 2023.

PAREDES, Cláudia Lourenço. **O Impacto do Employer Branding no Engagement dos Colaboradores.** 2020. 59 f. Dissertação (Doutorado) - Curso de Gestão de Recursos Humanos, Universidade Europeia, Lisboa, 2020. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/32341/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20M-GRH%20-%20Cl%C3%A1udia%20Paredes.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2023.

PEREIRA, Maria Portela Dias. **A IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE EMPLOYER BRANDING COMO ESTRATÉGIA FUNDAMENTAL PARA A RETENÇÃO DE TALENTO.** 2022. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/42546/1/maria_pereira.pdf. Acesso em: 07 jun. 2023.

PWC. **Para 75% das grandes empresas, treinamentos são definidos com base no planejamento estratégico da organização.** 2016. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/noticias/75-grandes-empresas-treinamentos-definidos-base-planejamento-estrategico-organizacao.html>. Acesso em: 15 nov. 2023.

SAMPAIO, Priscila Aparecida Surita. **O PODER DA MARCA EMPREGADORA EM SITUAÇÕES DE CRISE: ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL DURANTE A PANDEMIA COVID-19.** 2021. Disponível em: <https://tede2.espm.br/bitstream/tede/583/2/PRISCILA%20APARECIDA%20SURITA%20SAMPAIO.pdf>. Acesso em: 5 jul. 2023.

SCHETZ, André Luiz; CREVELARO, Evelin Helena Ribeiro. **Employer Branding com enfoque na análise e fortalecimento da qualidade de vida dos colaboradores: estudo aplicado em uma empresa de tecnologia de Florianópolis.** 2022. 126 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022.

Disponível em:
https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/237286/Versao_Final_-_Employer_Branding.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 28 ago. 2023.

SEZÕES, Carlos Miguel Isá. **IMPACTO DAS ESTRATÉGIAS DE EMPLOYER BRANDING NO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO DA EMPRESA. ESTUDO DE CASO.** 2017. Disponível em:
https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/22179/1/Carlos%20Sez%c3%b5es_tese%20final.pdf. Acesso em: 15 maio 2023.

SOUZA, Ana Paula de; SENA, Jessica Silva. **ESTRATÉGIAS DE EMPLOYER BRANDING PARA A CONSOLIDAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA RESERVE JOIAS.** 2022. Disponível em:
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/237280/TCC%20Estrat%c3%a9gias%20de%20Employer%20Branding%20para%20consolida%c3%a7%c3%a3o%20da%20Cultura%20Organizacional%20da%20empresa%20Reserve%20Joias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 16 set. 2023.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de vida no trabalho: Origem, evolução e perspectivas.** 2001. Disponível em:
<https://www.luzimarteixeira.com.br/wp-content/uploads/2009/06/qualidade-de-vida-no-trabalho-origem.pdf>. Acesso em: 07 set. 2023.

WEBBER, Aline. **Employee Experience: a jornada do colaborador.** 2019. Disponível em:
<https://www.linkedin.com/pulse/employee-experience-jornada-do-colaborador-aline-webber/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 22 set. 2023

APÊNDICE A - Perguntas Entrevista à Diretora de RH e Assistente de DHO

Perguntas norteadoras para a entrevista com as responsáveis pelo setor de RH e DHO (Desenvolvimento Humano e Organizacional) para coleta de informações da empresa na área, com o objetivo de atingir os seguintes objetivos específicos do presente trabalho:

- a) Conhecer os objetivos e as principais estratégias de retenção e recompensas utilizadas pela PG
- b) Verificar se o *Employer Branding* da empresa está gerando resultados aderentes aos objetivos esperados

QUESTÕES:

1. Me conte sobre você e sua bagagem profissional.
2. Você trabalha com RH desde quando?
3. Desde quando atua na empresa?

Employer Branding:

4. O que é Employer Branding para você e por que ele é importante?
5. Hoje existe algum plano de ações de EB? Caso positivo, como e a quanto tempo foi?
6. O que gerou a necessidade de iniciar planos e ações de EB na empresa? Justifique.
7. Quais são as estratégias e iniciativas do EB na empresa? Explique o funcionamento de cada uma delas.
8. Quais dessas ações de EB visam a retenção de profissionais?
9. Como são comunicadas essas iniciativas de EB? Explique.
10. Quais são os resultados esperados das ações de EB na empresa? Explique o funcionamento de cada um deles.
11. Os resultados esperados com a ações de EB foram alcançados? Caso positivo, quais foram? Caso negativo, o que faltou?
12. Cite os principais problemas encontrados na implementação de EB visando a retenção.
13. Como são avaliados os impactos de EB com os colaboradores?

Perguntas sobre Employee Experience:

14. O que é Employee Experience para você e por que ele é importante?
15. Como nossa empresa define e mede a experiência do colaborador (Employee Experience)? Explique detalhadamente e justifique sua resposta.

16. Quais iniciativas a empresa utiliza para o Employee Experience? Com base em que elas foram delineadas? Explique.
17. Como é trabalhada a divulgação do Employee Experience para os colaboradores? Explique.
18. Quais são os principais elementos que contribuem para uma experiência positiva de trabalho dos colaboradores em nossa empresa? Como eles foram pensados? E na sua visão, existe alguma coisa que possa estar gerando uma experiência negativa?
19. Como nossa empresa busca melhorar a experiência dos colaboradores, desde o processo de recrutamento até o desenvolvimento de carreira e a saída? Explique.
20. Quais são os principais desafios que nossa empresa enfrenta na gestão da Employee Experience? Na sua visão quais são os pontos positivos e negativos? Explique.
21. Como nossa empresa garante que a imagem projetada como marca empregadora corresponde à realidade vivenciada pelos colaboradores? Explique.

Perguntas sobre EVP:

22. O que é EVP para você?
23. Na sua visão, o que está dentro do conceito de EVP?
24. Como é divulgado o EVP da empresa tanto para o colaborador externo, quanto interno? Explique.
25. Quais são as atuais práticas de recompensa feitas na empresa?
26. Como é o ambiente físico, tecnológico e de clima da empresa? De que maneira eles são trabalhados para consolidar o EVP?
27. Como é a cultura da empresa? De que maneira ela é trabalhada para consolidar o EVP?
28. Quais são as oportunidades de crescimento na empresa? Como funcionam? De que maneira ela é trabalhada para consolidar o EVP?
29. Quais são as oportunidades de desenvolvimento oferecidas? Como funcionam? De que maneira ela é trabalhada para consolidar o EVP?
30. Por que você acha que as pessoas querem (ou não) trabalhar na empresa?
31. De que maneira a empresa tem conhecimento de que as práticas de EVP estão sendo percebidas pelos funcionários da empresa? E pelos potenciais novos funcionários?
32. Tem alguma informação adicional ou insights que gostaria de compartilhar sobre os tópicos acima?

APÊNDICE B - Questionário aplicado aos colaboradores

Perguntas norteadoras para o questionário com os colaboradores para coleta de percepções das práticas de Employer Branding da empresa com o objetivo de atingir os seguintes objetivos específicos do presente trabalho: Identificar pontos fracos e fortes na iniciativa de Employer Branding na retenção dos candidatos; O questionário possuía a seguinte introdução:

“Olá! Espero que estejam bem.

Ao participar desta pesquisa você estará contribuindo com estudos importantes sobre o Employer Branding (marca empregadora) do Porter Group.

As respostas são anônimas e serão utilizadas para desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso (TCC) de graduação em Administração do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina.

E, com a sua ajuda, as respostas poderão ser utilizadas na implementação de novas estratégias para a empresa.

O presente formulário dura menos de 10 minutos e a sua participação é muito importante para mim.

Desde já, agradeço sua contribuição! Qualquer dúvida pode entrar em contato comigo.

Luana de Souza.”

Seção 1

1. Qual o seu gênero?
2. Qual é a sua faixa etária?
3. Qual é a sua área de atuação na empresa?
4. Quanto tempo você tem de empresa?

Seção 2 (MUITO SATISFEITO, SATISFEITO, INSATISFEITO, MUITO INSATISFEITO)

5. Como você se sente em relação à forma como a empresa comunica sua cultura e valores?
6. Como você avalia a remuneração oferecida pela empresa?
7. Como você se sente em relação ao horário flexível oferecido pela empresa?
8. Como você avalia as festas de confraternização que acontecem na empresa?
9. Como você percebe os benefícios de parcerias oferecidos pela empresa?

10. Como você vê a divulgação e a comunicação interna da empresa?
11. Como você se sente em relação ao seu relacionamento com sua equipe de trabalho?
12. Como você se sente em relação ao seu relacionamento com a liderança da sua área?
13. Como você se sente em relação às atividades de trabalho que desenvolve na empresa?
14. Como você avalia o processo de recebimento de feedbacks da sua liderança?
15. Como você se considera ao expor suas opiniões no trabalho?
16. Como você percebe o apoio da empresa no desenvolvimento das habilidades e competências das pessoas?
17. Como você percebe as oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela empresa?
18. Como você se sente em relação às oportunidades de experiências relevantes para o seu desenvolvimento?
19. Como você se sente em relação a valorização do seu trabalho?
20. Como você se sente em relação ao grau de autonomia que tem na empresa?
21. Como você se sente em relação ao ambiente físico de trabalho na empresa?
22. Qual é a sua opinião sobre o processo de integração (onboarding) na empresa?
23. Como você se sente em relação ao equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional?
24. Como você se sente em relação ao apoio da empresa ao seu bem-estar e saúde mental?
25. Como você se sente em relação aos valores da empresa?
26. Em uma escala de 0 a 5, o quanto você considera a empresa como um bom lugar para se trabalhar?
27. Quais são as três ações ou iniciativas da empresa que mais influenciam positivamente a sua motivação no trabalho? Explique.
28. Quais são as três ações ou iniciativas da empresa que mais afetam negativamente a sua motivação no trabalho? Explique.

Seção 3

29. Como você descreveria a sua experiência como colaborador na empresa até o momento?
30. Você acredita que a imagem que a empresa projeta como empregadora corresponde à realidade vivenciada pelos colaboradores? Caso positivo, explique. Caso negativo, o que está faltando?

31. Em relação a pesquisa de clima, como você enxerga os resultados gerados a partir disso?
32. Um dos valores da empresa é “a gente se importa com gente”, você sente que isso realmente é praticado na empresa? Por quê?
33. Em relação aos assuntos vistos neste questionário, de forma geral existe alguma coisa a mais para ser comentado que possa ajudar a empresa a trabalhar melhor a sua marca empregadora?

APÊNDICE C- Formulário de levantamento de necessidades de treinamento

Levantamento de Necessidades de Treinamento

Olá!

Este formulário tem como objetivo identificar as necessidades de realização de treinamentos para desenvolver o nosso time.

Contamos com a sua colaboração!

[Faça login no Google](#) para salvar o que você já preencheu. [Saiba mais](#)

* Indica uma pergunta obrigatória

Há quanto tempo você exerce seu cargo/função? *

- Até 3 meses
- de 4 a 12 meses
- de 1 a 2 anos
- de 2 a 3 anos
- de 3 a 4 anos
- Mais de 4 anos

Quais são as principais responsabilidades do seu cargo? *

Sua resposta

Quais habilidades você considera mais importantes para o desempenho eficaz do seu trabalho? *

Sua resposta

Como você avalia suas habilidades atuais nessas áreas? *

Sua resposta

Quais mudanças você acredita que poderiam aumentar sua produtividade? *

Sua resposta

Quais habilidades você considera primordial desenvolver? *

Sua resposta

Existem áreas específicas ou tópicos em que você gostaria de receber treinamento? *

Sua resposta

Qual é a sua preferência de aprendizado? *

Selecione quantas opções achar necessário

- Treinamento Presencial
- Treinamento Online
- Tutoriais
- Video-aulas
- Outro: _____

Qual o melhor horário para um treinamento? *

Selecione quantas opções achar necessário

- 9 horas
- 10 horas
- 11 horas
- 13 horas
- 14 horas
- 15 horas
- 16 horas
- 17 horas

Qual o melhor dia para um treinamento? *

Selecione quantas opções achar necessário

Segunda-feira

Terça-feira

Quarta-feira

Quinta-feira

Sexta-feira

Enviar

Limpar formulário

APÊNDICE D - Questionário de satisfação de treinamentos

Pesquisa de Satisfação - Treinamento

Olá,

Este formulário tem como objetivo entender a satisfação dos colaboradores do treinamento sobre **Análise de Dados**, mediado no dia 18/01 e 19/01.

Sua opinião é muito importante para melhorarmos cada vez mais.

Obrigado!

Em uma escala de 1 a 5, o quanto você ficou satisfeito com o treinamento? *

	1	2	3	4	5	
Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Satisfeito

⋮

Como você classificaria a relevância do conteúdo apresentado? *

	1	2	3	4	5	
Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Satisfeito

Os métodos de ensino utilizados foram eficazes para o seu aprendizado? *

- Sim
- Não

O conteúdo abordado foi alinhado às suas expectativas e necessidades identificadas anteriormente? *

- Sim
- Não

Quais foram os aspectos mais úteis do treinamento? *

Texto de resposta longa

Como você avalia a qualidade dos instrutores? *

- Excelente
- Bom
- Regular
- Ruim

Os instrutores demonstraram conhecimento adequado sobre os temas abordados? *

- Sim
- Não



Você consegue aplicar as habilidades e conhecimentos adquiridos no treinamento em suas atividades diárias? *

- Sim
- Não
- Outros...

Com base na sua experiência, o quanto você recomendaria este treinamento a seus colegas de trabalho? *

	1	2	3	4	5	
Não recomendaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Recomendo muito

Justifique sua resposta anterior *

Texto de resposta longa

Deixe qualquer comentário adicional sobre sua experiência no treinamento ou alguma sugestão específica para aprimorar futuros treinamentos *

Texto de resposta longa
