

Estrategias de Employer Branding enfocadas a la retención de empleados: un estudio aplicado a una empresa de tecnología en Florianópolis

Estratégias de Employer Branding com enfoque na retenção de colaboradores: estudo aplicado em uma empresa de tecnologia de Florianópolis

Employer Branding Strategies Focused on Employee Retention: a Study Applied to a Technology Company in Florianópolis

Plata Ramos Hannickel de Castro, Giorgia; Pereira Ignácio de Souza, Mariana; Baptista Lopez Dalmau, Marcos; Alonzo Rodriguez, Carolina Ines

Plata Ramos Hannickel de Castro, Giorgia
giorgiaprhc@gmail.com
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil
Pereira Ignácio de Souza, Mariana
marianapisouza@gmail.com
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil
Baptista Lopez Dalmau, Marcos
professordalmau@gmail.com
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil
Alonzo Rodriguez, Carolina Ines
carolina.cisar@gmail.com
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Ciencias Económicas
Universidad Nacional del Litoral, Argentina
ISSN: 1666-8359
ISSN-e: 2362-552X
Periodicidad: Semestral
vol. 2, núm. 19, 2022
revistace@fce.unl.edu.ar

Recepción: 06 Agosto 2022
Aprobación: 13 Fevereiro 2023

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/644/6444050007/>



Este trabalho está sob uma Licença Internacional Creative Commons Atribuição-NãoComercial-Compartilhamento Pela Mesma Licença.

Resumo: Este estudo aplicado objetiva analizar como implementar estratégias de *Employer Branding* na empresa Alfa visando a retenção de profissionais. Para atingir o objetivo da pesquisa foi realizado um estudo descritivo e explicativo através da abordagem do conceito de *Employer Branding* e aplicação de entrevistas e questionários a fim de entender as atuais práticas da empresa por meio das percepções da gestão e dos colaboradores, as quais foram divididas em categorias. Para a análise entre as percepções coletadas, utilizou-se a distribuição percentual dos dados pelas categorias, cálculo de incidência nas respostas, correlações expressas pelo coeficiente de Pearson, além de reflexão de conteúdo por meio da análise comparativa. Houve um alto percentual de concordância com a cultura da empresa nas duas coletas, porém demonstrou-se uma diversificação nos percentuais de concordância nas outras categorias. Os resultados mostraram alguns desencontros entre a necessidade da empresa e o que é praticado pela mesma, refletindo em certo impacto na marca empregadora. Contudo, em função do quadro existente pós pandemia COVID, entende-se que a imagem da empresa não foi afetada significativamente, ainda mais pelas ações que procurou desenvolver ao longo da crise.

Palavras-chave: Employer Branding, gestão de pessoas, retenção.

Resumen: *Este estudio aplicado pretende analizar cómo implementar estrategias de Employer Branding en la empresa Alfa con el objetivo de retener a los profesionales. Para cumplir con el objetivo de la investigación, se realizó un estudio descriptivo y explicativo mediante una aproximación al concepto de Employer Branding y la aplicación de entrevistas y cuestionarios para conocer las prácticas actuales de la empresa a través de las percepciones de los directivos y de los empleados, que se dividieron en categorías. Para el análisis entre las percepciones recogidas, se utilizó la distribución porcentual de los datos por categorías, el cálculo de la incidencia*

en las respuestas, las correlaciones expresadas por el coeficiente de Pearson, además de la reflexión del contenido a través del análisis comparativo. Hubo un alto porcentaje de acuerdo con la cultura de la empresa en ambas colecciones, sin embargo, se demostró una diversificación en los porcentajes de acuerdo en las demás categorías. Los resultados mostraron algunos desajustes entre las necesidades de la empresa y lo que se practica en ella, lo que refleja un cierto impacto en la marca empleadora. Sin embargo, en función del marco existente tras la pandemia de COVID, se entiende que la imagen de la empresa no se vio afectada de forma significativa, más aún por las acciones que intentó desarrollar a lo largo de la crisis.

Palabras clave: *Employer Branding, gestión de personal, retención.*

Abstract: *This applied study aims to analyze how to implement Employer Branding strategies at Alfa Company in order to retain professionals. For this purpose, a descriptive and explanatory study was conducted through an approach to the concept of Employer Branding and the application of interviews and questionnaires so as to understand the company's current practices through the perceptions of management and employees, which were divided into categories. In order to analyze these perceptions, the percentage distribution of data by category, calculation of incidence in the answers, correlations expressed by Pearson's coefficient, and reflection of content through comparative analysis were used. There was a high percentage of agreement with the company's culture, but a diversification in the percentages of agreement in the other categories was demonstrated. The results have shown some mismatches between the company's needs and practices, which has an impact on the employer brand. However, in view of the existing framework after the COVID pandemic, it is understood that the company's image was not significantly affected, even more so because of the actions it sought to develop throughout the crisis.*

Keywords: *Employer Branding, people management, retention.*

1. INTRODUÇÃO

Na Administração Empresarial, diante das mudanças econômicas, tecnológicas e do aumento da competitividade, percebe-se cada dia mais a importância da boa gestão de pessoas atrelada à melhor eficácia no atingimento das metas organizacionais. Mesmo com todos os avanços tecnológicos e inovações disponíveis no mercado, constata-se que em muitos processos de gestão ainda será essencial a coordenação de atividades realizadas por seres humanos, principalmente àqueles onde os mesmos são o foco.

A área de Gestão de Pessoas pode ser vista e compreendida hoje em dia como vital para as organizações, gerando impacto e resultados. Para tanto, a qualidade com que é gerida desde o momento no qual pessoas são recrutadas, integradas à organização, orientadas, desenvolvidas, monitoradas e recompensadas, torna-se preponderante para a criação de condições diferenciadas e estratégicas. Contudo, sabe-se que isso nem sempre foi assim.

Por muitos anos, as atividades relacionadas à Gestão de Pessoas costumavam ser realizadas pelo chamado Departamento de Recursos Humanos, cuja essência de atuação era mais em nível operacional. Todavia, com o passar do tempo, mudanças estruturais vêm sendo observadas fruto da adoção de estratégias diferenciadas e compatíveis aos novos tempos, o que resultou na substituição progressiva do paradigma até então vigente.

As mudanças comentadas no parágrafo anterior são resultantes de um movimento de adaptação cultural aos novos valores propagados pela sociedade em geral, bem como pelas empresas e, sobretudo, pelas pessoas que fazem parte delas e dos stakeholders. Em síntese, o modelo operacional mencionado passou a dar espaço para o modelo estratégico, onde o ser humano vem conquistando novos espaços de valor, fruto do seu capital intelectual e das possibilidades de retorno ao capital investido.

Ao longo desta evolução, mais especificamente nos dias atuais, eis que surgiu uma nova vertente da Gestão de Pessoas chamada de *People Experience* – ou Experiência das Pessoas (tradução livre). Mesmo que algumas empresas tenham adotado o termo como um sinônimo de Gestão de Pessoas, verifica-se que na prática esse conceito pode representar um subsistema da área focando suas ações especificamente nos colaboradores dentro das organizações (Employee Experience, 2020).

Atualmente, sabe-se que as experiências de uma pessoa com uma empresa começam no momento em que se inicia uma pesquisa por informações da mesma, tendo em vista que todas elas carregam uma marca consigo. Em função da adoção dos já mencionados paradigmas estratégicos de Gestão de Pessoas, os esforços no sentido de alavancar a percepção da marca empresarial passaram a ser compreendidos como fundamentais para os gestores em geral, uma vez que quando bem avaliada e considerada positiva por parte do mercado tende a facilitar a captação e a retenção dos melhores candidatos para trabalharem em seus quadros.

Por esta e outras razões é que o termo Employer Branding passou a ser mais estudado pelas empresas e pelos profissionais que trabalham com Gestão de Pessoas. Apesar de não ser um assunto considerado novo, pois foi desenvolvida e apresentada pela primeira vez ao mundo por Amber e Barrow em 1996, quando publicaram o artigo *The Employer Brand*, no Brasil este tema passou a ser mais procurado nos dez últimos anos.

Em paralelo, vale ressaltar que no Brasil as empresas estão muito preocupadas com os desafios considerados estratégicos relacionados à Gestão de Pessoas. Dentre eles, cita-se a última pesquisa desenvolvida pela GPTW, onde é cristalino o emergir de temas como atração, retenção, desenvolvimento de competências, lideranças, experiência do colaborador e marca empregadora! Em outras palavras, encontrar a pessoa certa, para fazer a coisa certa, no momento e no lugar certo.

A rigor, o que se constata é que tais problemas ligados aos profissionais de uma empresa não é algo tão recente assim. Conforme visão de Xavier (2006), por exemplo, entende-se que buscar as pessoas certas não é o suficiente: é preciso que elas queiram ser parte da equipe, e efetivamente ter um papel ativo no dia a dia organizacional, o que é mais complicado em função dos aspectos motivacionais decorrentes da percepção inerente ao atendimento das necessidades pessoais frente as recompensas ofertadas.

Diante do exposto, compreende-se um pouco mais todo o contexto que vem contribuindo para que as empresas estejam enfrentando o desafio de querer atrair perfis mais arrojados de profissionais, além de tentar manter/reter seus colaboradores. Em outras palavras, ao pensar a gestão empresarial de modo sistêmico, pode-se imaginar que o *Employer Branding* é uma parte pertencente ao sistema inerente à Gestão de Pessoas e que se relaciona diretamente com *People Experience*.

Para que o *Employer Branding* seja efetivo e resulte em melhores resultados financeiros e não financeiros, parte-se da premissa que é necessário haver uma maior e mais positiva percepção do mercado sobre a empresa em si, assim como no que tange a visão dos próprios profissionais que lá trabalham e de outros que desejam fazer parte do quadro funcional. Assim sendo, espera-se conseguir atrair profissionais com o perfil esperado e também reter seus talentos, dado que possivelmente haverá coerência entre seu discurso e prática. E isso deverá valer para qualquer tipo de empresa, independente do seu tamanho e área de atuação.

Florianópolis, capital do estado de Santa Catarina, vem sendo apontada como um polo de inovação e tecnologia no Brasil e na América Latina. É uma cidade que possui inúmeras empresas constituídas de diversos tamanhos e ramos de atuação, que vem trabalhando arduamente para alcançarem seus objetivos e, ao mesmo tempo, captar, reter e aperfeiçoar o seu quadro profissional para tanto.

Para a realização deste estudo foi escolhida uma empresa da Grande Florianópolis que se enquadra neste contexto. Por motivos de sigilo solicitado pelos seus gestores, identificaremos a mesma como empresa Alfa.

Para conhecimento preliminar, ela oferece para o mercado variações de uma plataforma de usabilidade na área comercial de eventos, o que proporciona uma gestão de vendas e marketing para seus clientes. Alfa também é reconhecida como uma das melhores empresas de tecnologia para se trabalhar, segundo o ranking da GPTW.

Em conversas com sujeitos chave da empresa Alfa, foi possível perceber que a cultura da empresa é difundida e enraizada, e que o clima organizacional aparenta ser bom dada a proximidade de todos os colaboradores. Em relação ao poder de sua marca, é uma empresa que considera ter uma imagem positiva em função do percentual de retenção de seus funcionários, que se apresentou de maneira estável até o ano de 2019. Ademais, sempre que existia a necessidade de novos colaboradores, as vagas eram preenchidas rapidamente com profissionais qualificados.

Contudo, curiosamente percebeu-se que não há estratégias específicas de *Employer Branding*. Após pesquisas em seu site institucional e perfil do LinkedIn, foi possível identificar inicialmente que existe a adoção de algumas práticas de *Employer Branding*. Porém, a empresa acredita e reconhece que o cenário de pandemia teve forte influência sobre a permanência ou saída dos colaboradores, o que é algo a ser considerado normal frente às dificuldades que todos e todas passaram. Por isso, viu com maior necessidade e preocupação a questão da retenção dos seus colaboradores.

Diante do exposto, elegeram-se a seguinte pergunta de pesquisa: As estratégias de *Employer Branding* da empresa estão sendo eficazes para reter seus funcionários frente ao cenário pós pandêmico? Para chegar a resposta do seguinte problema de pesquisa, o objetivo geral do presente estudo foi o de analisar como implementar estratégias de *Employer Branding* na empresa Alfa visando a retenção de profissionais. Para alcançar o objetivo geral foram elencados quatro objetivos específicos a saber: *a)* entender quais os objetivos da empresa Alfa no processo de retenção de pessoas; *b)* conhecer as práticas de retenção feitas na empresa Alfa; *c)* identificar a percepção dos colaboradores em relação a política de recompensas da empresa Alfa; *d)* sugerir estratégias de *Employer Branding* para aplicação na empresa Alfa no intuito de melhorar a imagem de sua marca.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo aprofundar o tema central do estudo, o *Employer Branding*, e seus temas correlatos essenciais para o bom entendimento deste estudo.

2.1. Retenção e Políticas de Recompensa

A procura por pessoas qualificadas pelas empresas acaba ganhando mais um viés a ser considerado além da qualificação operacional, a qualificação perante a identidade da empresa. (Cunha e Martins, 2015)

O termo “talento” é abordado no Manual de Retenção de Talentos da SEBRAE/MG de 2013, o qual define um talento como uma pessoa que demonstra através de atitudes que possui o que é necessário para crescer com o negócio, sendo assim alguém que se identifica com as ideias da empresa e está disposto a dar o seu melhor desempenho em suas atividades designadas. Entendendo o termo, e observando mercado de empresas de tecnologia em Florianópolis, é possível verificar uma alta rotatividade no quadro de colaboradores, o que nos faz refletir se essas empresas não estão conseguindo atingir os talentos necessários para o seu processo de seleção, ou se elas não estão conseguindo reter seus talentos. (Pereira e Rosa, 2013)

Assim que os colaboradores devidamente qualificados são recrutados e integrados à organização, é de suma importância que, através de uma criação de planos e estratégias de atração, seja desenvolvido um programa de retenção desses talentos. A retenção e as políticas de recompensa estão diretamente relacionadas ao *Employer Branding*, mesmo que por muitas vezes o conceito de EB seja relacionado mais ao momento de recrutamento e seleção. As políticas de recompensa podem ser traçadas ao longo da jornada do colaborador, mesmo que

algumas já estejam definidas pela empresa, como o salário e alguns benefícios que compõem a remuneração mensal do colaborador (Jaber et al., 2018)

As políticas de recompensa, muitas vezes são intituladas como planos de benefícios, os quais possuem conceitos, definições e objetivos já estudados e aprofundados (Boas e Andrade, 2009).

Os benefícios oferecidos pelas empresas são considerados fatores de decisão, tanto no momento de recrutamento, quanto no momento de retenção, uma vez que podem ser entendidos como vantagens concedidas pela organização. Neste contexto, esses planos podem atender auxílios básicos ao colaborador, como refeição, transporte e saúde, e podem atender auxílios mais variáveis e voltados ao indivíduo, como prêmios de produção, ginástica laboral e atividades de recreação. Então ao estar em uma situação de decisão, o candidato ou colaborador se verá entre uma empresa que tem remuneração dentro do mercado e benefícios legais básicos, e outra empresa que além de oferecer a remuneração dentro do preço de mercado e benefícios básicos, também oferece um plano adicional de benefícios, geralmente o indivíduo irá optar pela segunda opção oferecida (Boas e Andrade, 2009).

Dentro do âmbito de benefícios fixos e variáveis, é importante frisar a alta importância dada para a remuneração do colaborador, muitas vezes tida como o benefício mais eficaz para retenção de funcionários, tanto na visão do indivíduo, quanto na visão da organização, porém neste estudo vimos diversas maneiras de beneficiar um colaborador ou uma equipe, que não seja diretamente feita pelo salário. De forma paralela, não é incorreto dizer que a remuneração pode sim influenciar na retenção e produtividade do indivíduo e para esse caso pode-se abordar os tipos de remuneração fixa e variável. (Xavier, 2006)

No estudo encontrado no portal de repositório da UFSC chamado "A influência da política de recompensas sobre os colaboradores em uma empresa de tecnologia de Florianópolis" (Martins e Misturini, 2017) apontam que nessa empresa de tecnologia estudada, um dos grandes objetivos de utilizar de políticas de recompensas era manter seus colaboradores motivados, e conseqüentemente contribuir na retenção dos mesmos. As autoras concluíram que os profissionais além de estarem satisfeitos com o que a política de benefícios oferecia, se sentiam influenciados por esses benefícios e incentivos. Por fim, foi possível perceber que ambiente de trabalho, clima e benefícios estavam nos três pontos mais valorizados e atingidos de modo positivo pelos mesmos.

2.2. Conceito de Employer Branding

A literatura acerca de *Employer Branding*, ou marca empregadora em tradução livre, ainda se apresenta em estágio de construção e constante evolução (Tawnar e Prasad, 2016). Deste modo, os conceitos trazidos nesta sessão irão contemplar visões acadêmicas e de mercado sobre o tema, na busca pelo entendimento sobre a marca empregadora que foi construída até então.

Antes de se pensar em *Employer Branding* se faz necessária a menção ao termo anteriormente utilizado no ambiente acadêmico: *Employer Brand*, que foi mencionado em registros acadêmicos pela primeira vez na década de 90, no *Journal of Brand Management*. *Employer Brand* foi definido como o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos fornecidos pelo emprego e identificados pela empresa empregadora. Tal pacote ilustrava o relacionamento contínuo entre a organização e o empregado, e este relacionamento passava a fornecer diversas trocas de benefícios mútuos, além de ser parte integral da rede de stakeholders da empresa (Ambler e Barrow, 1996).

O artigo publicado por Tim Ambler e Simon Barrow (1996), representa o primeiro registro da união de temas sobre Marketing e Recursos Humanos no ambiente empresarial. De maneira mais aprofundada, foi a primeira publicação que apresentou a ideia de aplicar algo relacionado à gestão de marca em um tema de gestão de pessoas. A construção do conceito feita pelos autores no artigo "*The Employer Brand*" (1996) foi a primeira tentativa de aplicação do tema *Employer Branding* como uma prática gerencial. Clavery (2020), anos depois, reforça *Employer Branding* como a união de marketing, comunicação e recursos humanos para

atrair e reter talentos. Dessa forma pode-se dizer que o *Employer Branding* defende que o profissional recém contratado passa a ser um *stakeholder* da organização empregadora.

A marca empregadora de uma organização pode ser transmitida por diversas facetas e canais. Mas, em termos de definição, pode-se dizer que a marca empregadora diz respeito à forma como os candidatos e colaboradores veem a organização e as experiências e interações que a mesma proporciona. Ainda pode-se acrescentar que a marca empregadora de uma empresa se traduz pela forma de como uma pessoa descreve a organização para outra (Talention, 2018)

Uma visão recente do termo *Employer Branding* considera o mesmo como uma estratégia com foco na imagem positiva da organização, de modo que essa busque construir e manter tal imagem. Porém, a relevância dessa imagem é dada pela percepção dos colaboradores e não dos consumidores (Jaber et al., 2018).

O *Employer Branding* se apresenta como um elemento chave para cativar candidatos, tanto para o processo de atração quanto retenção. A marca empregadora se refere a todas as possíveis medidas que uma empresa pode tomar para torná-la atraente, desde seu desenvolvimento, sua manutenção nas ações diárias, até o momento de atrair potenciais candidatos (Talention, 2018). Medrado et al. (2019, p.05) corroboram este pensamento ao afirmar que o *Employer Branding* se apresenta como “um conjunto de técnicas cujo objetivo é reforçar a imagem da empresa como boa empregadora”.

De maneira sucinta, pode-se dizer que a marca empregadora exige um conhecimento alto sobre pessoas e sobre a organização que utilizará de suas práticas, sua visão, seus valores e missão, para que possa, de forma estratégica, atrair, engajar e reter os colaboradores e talentos (Medrado et al., 2019).

Por fim, para conceituar o tema, se faz fundamental entender a visão do membro da iniciativa *Employer Branding* Brasil, Caio Infante, que aponta o tema como um processo e não como um projeto, dado que este não pode ser resumido a algo que tem fim dentro de uma organização. Há o começo, e o meio, mas estará sempre em construção em conjunto com os objetivos da empresa (Clavery, 2020).

2.2.1. Estratégias de *Employer Branding*

Para o entendimento das estratégias de *Employer Branding* cabe ressaltar a importância de uma organização visualizar e entender a gestão de marca empregadora como crucial para sua diferenciação e destaque no competitivo mercado de trabalho, e como uma iniciativa estratégica dentro da organização.

As estratégias de *Employer Branding* devem ser construídas com base nos pilares estratégicos da empresa, e todo o processo de implementação destas atividades deve ser orientado pela cultura empresarial da mesma. Deve-se ter em mente que as estratégias utilizadas serão, na verdade, um conjunto de iniciativas e não ações realizadas de forma isolada (Jaber et al., 2018).

Por mais básico que possa parecer para que as estratégias de *Employer Branding* funcionem, é necessário que a empresa tenha sua missão, visão e valores claros e que vão de encontro ao que diferencia esta empresa de suas concorrentes. Posteriormente serão pensadas iniciativas que impactam positivamente a marca empregadora (Jaber et al., 2018).

Os autores apontam que há três pontos que podem servir como base para as estratégias de *Employer Branding*, são eles: planejamento, foco e valorização das experiências.

Dessa forma, dado o entendimento da grandiosidade do processo de *Employer Branding*, compreende-se que este pode levar tempo para ser consolidado, assim, uma das melhores estratégias para sua aplicação é a realização e acompanhamento de um bom planejamento. O foco ao elaborar um plano estratégico diz respeito à definição de quais grupos de ações devem ser priorizados, pois, assim como nas estratégias de marketing e branding externo, há grupos e públicos que vão gerar resultados mais rápidos que outros, e devem ser priorizados aqueles que trarão mais resultado no sucesso da implementação.

Por fim, as experiências dizem respeito a como os colaboradores e potenciais candidatos veem a empresa. Isso pois, em relação ao ambiente externo e os clientes, a organização tende a desenvolver abordagens

personalizadas e busca melhorar a sua comunicação, mas, muitas vezes essas vantagens não são replicadas para o uso interno com seus colaboradores e potenciais candidatos. Comunicar de maneira assertiva e garantir a repercussão desejada pela empresa faz parte da experiência que a empresa pode oferecer para seus colaboradores, e, a valorização desta experiência se apresenta com importante impacto na reputação que a empresa busca construir.

Clavery (2020) complementa afirmando que para elaborar uma estratégia de marca empregadora é preciso ter coragem para entender que, muitas vezes, o que a diretoria e a liderança da empresa pensam que estão passando de impressão e criando de reputação não é o que está sendo absorvido pelo mercado e pelos colaboradores.

2.2.2. Métricas de Employer Branding

A mensuração de resultados através de métricas e indicadores se apresenta de maneira fundamental para o acompanhamento da qualidade e da evolução da estratégia de *Employer Branding*. (Clavery, 2020).

Neste tópico serão abordadas algumas das métricas sugeridas pelos autores de relevância no tema abordado neste estudo, e cabe a cada empresa escolher qual, ou quais deles, se encaixam da melhor maneira em seus objetivos com a aplicação de estratégias e práticas de *Employer Branding*. Cabe ressaltar que os indicadores e métricas são utilizados para avaliar o sucesso de um objetivo ou mais objetivos da marca empregadora (Itam et al., 2020).

Para Clavery (2020) a forma como a empresa é vista pelos candidatos, colaboradores e ex-colaboradores deve ser considerada antes de serem elencadas quais as métricas serão utilizadas na empresa, além disso a percepção desses públicos é de suma importância na construção de uma marca empregadora.

Ainda com base na autora citada no parágrafo acima, há duas principais maneiras utilizadas atualmente para identificar tais percepções: através de uma consultoria externa ou fazendo avaliação própria, e a empresa ainda pode considerar o resultado de ambas.

Ao fazer uma avaliação própria, os investimentos serão menores, mas a assertividade do resultado e volume de informações também. Deste modo, para a realização ser produtiva deve-se focar na busca de informações em bases de dados públicas, de acesso fácil e gratuito. Nestas plataformas a empresa encontrará informações de pessoas que já tiveram contato com a empresa, e deve-se ter foco em pesquisar as opiniões e avaliações relacionadas a marca empregadora, tanto qualitativas, como experiência, como quantitativas, como salários e benefícios.

Outro fator a ser considerado é a taxa de *turnover*, também chamada de taxa de rotatividade, reflete em números percentuais o quanto uma organização tem entradas e saídas de funcionários em um período. A medição pode ser em mês, semestre e ano, mas em empresas pequenas e médias, recomenda-se que seja feito o cálculo de *turnover* anual (Kenoby, 2021).

Pode-se elencar também, o *Net Promoter Score*, ou em tradução literal significa pontuação líquida do promotor, onde o promotor é a pessoa que está dando a pontuação. Com ele, mensura-se o grau de lealdade de um consumidor ou cliente de uma marca, mas, dada a ampla utilização, passou a ser inserido em outros cenários. Tem sido utilizado, na área de *Employer Branding*, em três grupos: com os candidatos de um processo seletivo, com os gerentes de contratação e com os colaboradores (Clavery, 2020).

Essa métrica pode ser personalizada para outros formatos, porém com seu cálculo e conclusões mantidos. O mais comum ao se tratar da percepção dos colaboradores sobre a empresa é o eNPS, ou *employee Net Promoter Score*. Com o resultado em mãos dos questionamentos, a estratégia de marca empregadora é colocada em prática com o objetivo de melhorar ou manter o NPS.

O cálculo do NPS é feito a partir da divisão de uma pergunta em uma escala de 0 a 10. As respostas de 0 a 6 apresentam sujeitos detratores, que não gostaram do processo, da empresa, da apresentação ou outros; notas 7 e 8 são considerados NPS neutros, ou seja, candidatos ou colaboradores sem pontos negativos ou

positivos, e por fim, notas 9 e 10 representam NPS promotores, de candidatos e colaboradores que percebem a assertividade e a agilidade da empresa (Clavery, 2020).

Após a coleta de todas as respostas, é feita uma separação entre NPS detratores, neutros e promotores, e é calculado o seguinte resultado: $NPS = \text{Promotores} - \text{Detratores}$. Especial atenção ao fato de que os NPS neutros são excluídos das contas, sendo assim, o NPS pode vir a ser um número negativo. Para finalizar o cálculo, é realizada a porcentagem em relação ao total de respostas, dos Detratores e Promotores e novamente é feito uma subtração: $NPS = \text{Promotores em percentual} - \text{Detratores em percentual}$.

É importante escolher as métricas adequadas para cada análise interna na empresa. Isso pois há métricas com maior relação com retenção enquanto há métrica com maior relação com atração. Desta forma, entende-se que para a retenção de colaboradores e melhoria da reputação da marca empregadora, as métricas mais adequadas podem ser taxa de rotatividade (também chamada de taxa de *turnover*) e eNPS.

2.3. Employee Value Proposition

Anteriormente, foi abordado o conceito de *Employer Branding*, e para aprofundarmos sobre as práticas e métricas já citadas neste trabalho, é importante discorrer sobre uma das etapas iniciais para a aplicação de práticas de EB: o *Employee Value Proposition* (EVP), ou em tradução livre, propostas de valor do colaborador.

De forma pragmática, o EVP pode ser definido como uma intersecção de 3 pontos principais englobando a empresa, os líderes e os talentos, ou seja, candidatos e colaboradores de forma geral.

O primeiro ponto faz referência àquilo que os talentos desejam extrair da marca empregadora, ou seja, aquilo que oferece e representa mensagens verdadeiras e resulta na relevância da empresa como marca empregadora.

O segundo ponto faz referência àquilo que a empresa oferece como único e exclusivo diante da concorrência, ou seja, o diferencial dessa empresa em relação às demais.

E por fim, o terceiro ponto desta intersecção que pode definir o que é EVP refere-se aquilo que a liderança formal da empresa, responsável pelo nível estratégico, estimaria que os talentos identificassem rapidamente quando pensassem na empresa em si, como uma marca empregadora (Clavery, 2020).

Propostas de valor indicam o que a empresa tem como identidade e o que ela faz para alcançar e demonstrar os seus valores como marca empregadora, e para que esses valores sejam expostos é necessário uma etapa de identificação, a qual deve ser feita de dentro para fora, de forma que inicialmente seja verificado e apontado o que a organização passa como princípios para seus colaboradores, e em um segundo momento se analisa o impacto dessas propostas internas sobre a marca empregadora que a empresa apresenta perante o mercado. (Clavery, 2020).

A referida autora citada no parágrafo acima pontua em sua obra que alguns pilares facilitam a identificação e posicionamento de uma empresa como marca empregadora. São eles:

QUADRO 01.
Pilares do Employee Value Proposition

| Recompensas e Benefícios | Oportunidades | Organização, Identidade e Cultura | Trabalho | Pessoas |
|---|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Salários - Remuneração fixa e variável - Planos de aposentadoria - Férias - Plano de saúde - Vale alimentação - Vale refeição - Academias - Convênios - Outros | <ul style="list-style-type: none"> - Planos de desenvolvimento - Aceleração de carreira - Oportunidades futuras de carreira - Treinamentos - Mobilidade - Estabilidade organizacional - Outros | <ul style="list-style-type: none"> - Ética - Valores - Diversidade - Responsabilidade Social - Posicionamento de Mercado - Cultura - Imagem de marca - Clima - Nível de tecnologia - Outros | <ul style="list-style-type: none"> - Viagens - Equilíbrios entre vida pessoal e profissional - Reconhecimento - Inovação - Localização - Rotinas - Metas - Outros | <ul style="list-style-type: none"> - Qualidade dos colaboradores - Qualidade das lideranças - Ambiente de trabalho - Gerenciamento de Pessoas - Relações Interpessoais - Outros |

Fonte: Adaptado de Clavery (2020).

Os pilares apresentados possuem a função de guiar as pesquisas a serem realizadas pela empresa, com a finalidade de elaborar e consolidar resultados plenos e reais sobre as promessas de valor geradas pela organização. Percebe-se que o primeiro pilar apresentado é justamente o de recompensas e benefícios, que devem estar alinhados às políticas de recompensas e benefícios praticadas por cada empresa.

O EVP pode, e deve, ser medido e gerenciado periodicamente. Para isso, entende-se que esta proposta de valor do empregado não se resume a um único estudo, sendo necessário um acompanhamento de seu desempenho para que esse esteja em constante amadurecimento. Caso contrário, a falta de acompanhamento irá invalidar, futuramente, a identificação de valores.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No que diz respeito a natureza, o presente estudo é de natureza aplicada. Em relação aos objetivos, baseado na abordagem de Gil (2012), o estudo pode ser compreendido como descritivo, explicativo e de caráter exploratório.

Descritivo, pois buscou relatar com detalhes e de forma fidedigna o tema *Employer Branding* em uma empresa de tecnologia. Explicativo porque procurou “aprofundar o conhecimento da realidade, da razão e do porquê das.” (Andrade, 2002, p.20). E por fim exploratório, pois almejou-se ampliar o conhecimento a respeito tema *Employer Branding*.

Conforme mencionado na introdução deste trabalho, nos últimos dez anos é que se verificou um crescente de publicações sobre o tema. No entanto, ainda está muito aquém do considerado como consolidado se comparado a outros assuntos e pesquisas pertencentes à área de Gestão de Pessoas. Dentre os registros encontrados fruto de um levantamento feito em algumas bases de dados tais como portal Pergamum da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Google Acadêmico, Research Gate, Scielo e Portal CAPES, e com filtros para teses, dissertações, artigos e monografias, percebeu-se poucos estudos acadêmicos desenvolvidos no Brasil que contemplassem o assunto. Porém, vale ressaltar que há diversos artigos científicos e pesquisas acadêmicas produzidas na Ásia, Europa e nos Estados Unidos, sendo que os textos, obviamente, encontram-se majoritariamente em inglês.

Quanto aos procedimentos, se caracterizou como um estudo de caso, visto que este é um trabalho concentrado na análise de uma única empresa. Por sua vez, entende-se como qualitativo, uma vez que se atentou aos aspectos da realidade que não podem ser quantificados, ou seja, não apresentam valores, de modo que os objetivos não se direcionam a um resultado numérico.

O estudo também é considerado quantitativo, pois demonstrou tais características quando identificou a atual percepção dos colaboradores sobre a política de recompensas da empresa Alfa, possibilitando, assim, uma análise comparativa entre os sujeitos pertencentes ao público-alvo almejado.

Os sujeitos de estudo foram escolhidos de acordo com suas respectivas posições na empresa, possibilitando, assim, o devido cuidado em relação a qualidade das respostas e a devida aderência ao que se tinha como intuito objetivado. Desta forma, selecionou-se 2 tipos de sujeitos: (1) a Líder Geral, que possuía todas as informações necessárias referente à estrutura interna da empresa, e (2) os quatorze colaboradores, divididos em oito setores que compartilharam seus pontos de vista que foram fundamentais para a consolidação das análises quantitativas e qualitativas.

A coleta de dados foi trabalhada de três formas. (1) por meio da adoção de técnicas de pesquisa de campo, em especial com a aplicação de uma entrevista direta e semi estruturada e com a utilização de questionários (2), sendo que ambos contiveram perguntas abertas e fechadas para obter percepções dos colaboradores. Evidencia-se, igualmente, a utilização da análise documental (3) como estratégia complementar de obtenção de dados, tendo em vista seu aspecto formal de comunicação entre empresa e colaboradores.

Importante destacar que para o questionário foram escolhidas primeiramente perguntas sobre identificação e dados socioeconômicos, para então serem feitas as indagações em um bloco subsequente, cuja ordenação e referências estavam aderentes as seguintes categorias de análise: Recompensas e Benefícios; Oportunidades e Carreira; Organização, Identidade e Cultura; Trabalho; e por fim Pessoas.

Além disso, todas as questões fechadas utilizaram escalas que indicassem um posicionamento que variou dentre as opções "discordo totalmente", "discordo parcialmente", "concordo parcialmente" e "concordo totalmente".

Fez-se, também, o levantamento de métricas e estratégias do *Employer Branding* além da conceituação preliminar sobre retenção e políticas de recompensa, temas essenciais para o bom entendimento e análise das práticas inerentes ao tema central deste trabalho.

Para a análise dos dados, considerou-se o emprego dos métodos indutivos e comparativo. Para tanto, a análise entre a percepção dos colaboradores sobre a empresa e o objetivo da empresa com as práticas de retenção se deu através da análise comparativa. O estudo ainda considerou o uso do coeficiente de correlação de Pearson para analisar se havia ligações entre categorias de análises.

Dado que o estudo foi realizado durante a pandemia do novo Coronavírus, entende-se que seus efeitos no mercado de trabalho podem ter interferido nos resultados alcançados. Assim sendo, o estudo se limitou a considerar o cenário até então existente. Tal fato evidentemente não permite a generalização dos resultados e utilização das mesmas estratégias sugeridas, apesar de que podem contribuir para as devidas reflexões e avanço de investigações sobre o tema no contexto brasileiro.

4. ESTUDO DE CASO

Neste tópico apresentaremos a empresa e todos os resultados inerentes aos objetivos específicos elencados para solucionar o problema de pesquisa.

4.1. Apresentação da Empresa

A aplicação do estudo abordado foi feita em uma empresa de tecnologia no ramo de eventos ao vivo, situada em Florianópolis/SC. A empresa optou pela confidencialidade de sua identidade, mas com a disponibilidade de todas as suas características técnicas, e por esse motivo, neste estudo, a empresa é denominada Alfa.

Alfa foi fundada há 12 anos por 3 amigos que visavam a facilidade e praticidade na venda e gestão de vendas para eventos conhecidos ou até organizado por eles ou por amigos. Na época da pesquisa, a empresa

possuía 21 colaboradores, sendo 1 destes o CEO e cofundador da Alfa. Apesar desse número ter se alterado de maneira gradativa ao longo dos anos de maneira estratégica, no ano de 2020 sofreu uma grande queda como consequência do cenário pandêmico que o Brasil se encontrava.

Setorialmente a empresa continha as áreas de Marketing, Financeiro, Gestão de Pessoas, Jurídico, Tecnologia, Comercial e Operações. Dentro dessas áreas existia uma hierarquia de cargos que podia se iniciar no nível de estágio e ir até o nível de gerência, passando assim pelos assistentes, analistas, especialistas e coordenadores. Com a redução de colaboradores mediante a pandemia de COVID-19, o organograma da Alfa sofreu algumas alterações e até sobreposições de cargos.

O cenário brasileiro desencadeou uma mudança de rumo sobre as 8 (oito) áreas, o fez com que alguns avanços ficassem estagnados. Nesse contexto, a equipe de Gestão de Pessoas foi uma das mais afetadas, onde todos os colaboradores da área foram desligados da empresa. Com isso, a Líder Geral assumiu o setor, que na época de realização deste estudo se encontrava estático.

A abrupta mudança causada pela pandemia fez com que o cenário de crescimento e desenvolvimento da empresa se alterasse para um cenário de sobrevivência, onde ela precisou se reinventar de maneira rápida, principalmente por estar inserida no ramo tecnológico para gestão de eventos.

4.2. Objetivos da empresa Alfa no processo de retenção de pessoas

Dada a fundamentação teórica deste estudo, chegou-se a uma ideia comum sobre o conceito de *Employer Branding* que foi utilizado para a realização deste Caso.

Foi possível reconhecer que a empresa Alfa possui o entendimento sobre práticas de *Employer Branding*. Ela fez uso da plataforma “Pulses” por 2 anos, parando no primeiro semestre de 2020, e participou de diversas pesquisas e *rankings* GPTW. Porém, assim como a utilização da Pulses, a líder geral da empresa pontuou que foi necessário recuar e remodelar diversas estratégias perante o momento.

As políticas de retenção da empresa foram criadas e documentadas ao longo do seu desenvolvimento e amadurecimento da área de Gestão de Pessoas. Para tanto, ainda contava com documentos transcritos sobre benefícios, pesquisas de desligamento, *fitting cultural* (identificação com a cultura da empresa) e crenças e valores com o intuito de entender os colaboradores e se comunicar de forma clara para esses assuntos, para então manter as expectativas alinhadas perante a empresa, equilibrando motivação, engajamento e permanência.

Mesmo com a crise provocada pela pandemia e consequente remodelação, a Alfa manteve todos os benefícios ofertados anteriormente para os colaboradores, além de oferecer suporte estrutural para o momento *home office*. Conforme coletado junto a líder geral, a empresa tinha como objetivo reter seus funcionários e por consequência ter uma marca forte e reconhecida do mercado de trabalho.

Ainda de acordo com os dados obtidos, Alfa manteve a intenção de reter seus colaboradores, porém, com estratégias emergenciais. Na época a empresa contava com um time reduzido e essencial, e caso perdesse mais um colaborador, por exemplo, o impacto seria muito grande e afetaria não somente os outros colaboradores, mas igualmente outras áreas e os resultados esperados para o ano de 2021.

A Líder Geral compartilhou que a maior preocupação da empresa era ser respeitosa e justa com seus colaboradores, e que passada a fase crítica da pandemia, esperava reescrever a jornada institucional, atualizando práticas e processos de Gestão de Pessoas de forma a valorizar constantemente os funcionários.

Analisando tal ponto, evidencia-se a importância desta prática quando se pensa em princípios e adaptação estrutural e financeira frente ao caos vivenciado por diversas empresas no país. Além disso, possivelmente pode ter sido compreendida como uma atitude pertinente e aderente ao momento vivenciado por muitas pessoas na cidade e no país, o que aumentaria as chances de ser mais bem vista pelos seus pares.

4.3. Práticas de retenção feitas na empresa Alfa

De acordo com os conceitos abordados neste estudo e o que foi coletado junto a empresa Alfa, foi possível entender que o momento vivido de crise de saúde pública e de mercado trouxe um grande desafio para a empresa.

Como já mencionado no subitem anterior, a empresa traçou um plano emergencial e optou por manter os benefícios já oferecidos antes, os quais contavam com salário integral, vale alimentação e vale refeição no valor integral, plano de saúde, férias com bônus, folga de aniversariante, parcerias com farmácias que geram descontos exclusivos, e auxílio educação que contemplava o ressarcimento perante algum curso profissionalizante, salvo os que exigiam presença física.

As práticas que contemplavam o acompanhamento de clima interno aconteciam mensalmente através de reuniões gerais ministradas pelo CEO da empresa. Eram realizadas com o objetivo maior de transparência, onde abordavam resultados, desenvolvimentos gerais e os próximos passos. Ademais, era aberto um momento de sugestões e observações, além das lideranças reforçarem o contato direto com a Líder Geral ou CEO, via e-mail.

Na entrevista realizada com a Líder Geral, constatou-se que ela na época não tinha feito nada de forma elaborada com o propósito de retenção, o que poderia representar um risco para a empresa. Entretanto, ela entendia que era a única decisão e possibilidade de manter o funcionamento dos processos em dia. Por conseguinte, ainda comentou que no momento de pré-pandemia havia um processo de retenção bem estruturado pautado em duas premissas: desenvolvimento e acompanhamento dos colaboradores.

Cabe ressaltar que a respondente informou que não se tinha conhecimento sobre *Employee Value Proposition* na empresa. Isso evidenciou que o conhecimento sobre retenção estava limitado a iniciativas de senso comum, geradas de forma cognitiva. Além disso, como não havia a presença de um responsável específico pelo setor de Gestão de Pessoas, os processos e atualização de conhecimento ficaram mais desassistidos.

Para maior entendimento sobre as práticas de *Employer Branding* conhecidas e aplicadas por Alfa antes e durante pandemia, os autores compreenderam como válido fazer uma breve descrição da situação encontrada lembrando que para esse fim foram utilizadas as categorias de análise mencionadas no capítulo da metodologia.

Desta forma, em relação a Remuneração e Benefícios, apenas os benefícios legais foram mantidos, enquanto os outros foram suspensos. Já com relação a Oportunidades e Carreira, todas as iniciativas foram suspensas ou acabaram sendo praticadas com menor frequência, como era o caso de momentos de *feedback*.

No que tange ao aspecto sobre Organização, Identidade e Cultura, o principal ponto era que antes da pandemia a comunicação sobre os valores e a cultura ocorria de maneira clara e efetiva. Sem embargo, posteriormente se observou uma dificuldade para gerir e manter a cultura construída ao longo dos anos, seja por problemas inerentes à reestruturação e redesignação de atividades para as pessoas que permaneceram empregadas, bem como em função da realidade vivenciada por todos mediante adoção do trabalho remoto.

No âmbito do Trabalho, as maiores diferenças observadas foram a redução de reuniões de equipe e de ações de engajamento entre os times, o que acarretou em uma maior liberdade e autonomia para os colaboradores.

Por fim, sobre o pilar Pessoas, percebeu-se que as pesquisas de clima e o plano de experiência do colaborador foram suspensos, sobretudo por causa das complexas decisões provenientes da adoção do trabalho remoto. Por outro lado, a falta de um EVP se manteve, assim como a falta de um plano de retenção elaborado. Já o processo de recrutamento e seleção foi terceirizado, principalmente por não ser de interesse da empresa nesse momento novas contratações.

Mesmo com todas as alterações no contexto, verificou-se que a empresa manteve seu quadro de colaboradores com o mesmo número desde maio de 2020, tendo apenas um pedido de desligamento e duas novas contratações. Assim, o seu *turnover* dentro do período de 360 dias foi de 7,14 % o que, em

comparação a um valor ideal de 10 %, indica que diante da conjuntura vivenciada, atingiu-se um baixo índice de rotatividade.

4.4. Percepção da empresa Alfa pela ótica dos colaboradores

Neste tópico serão apresentadas as percepções dos colaboradores, assim como algumas correlações testadas para verificar a existência de uma conexão frente as afirmações expostas a eles, além de análises por cargo da empresa, pontos fortes e fracos observados e, por fim, o eNPS e percepções acerca dos mesmos.

4.4.1 Percepção pela ótica dos atuais colaboradores

No questionário, foram realizadas perguntas sobre perfil, onde se viu que a maior parte dos colaboradores da Alfa tinham entre 21 a 40 anos de idade, eram solteiros e sem filhos. Mais de 90 % desses colaboradores trabalhavam em regime CLT e a maioria ocupavam cargos de Analistas e Assistentes, não tendo ninguém ocupando o cargo de especialista. Em relação ao tempo de atuação na empresa, metade dos trabalhadores estava ali entre 4 a 6 anos, seguido por 28,6 % dos colaboradores trabalhando de 1 a 3 anos na empresa e o resto com mais de 5 anos de experiência.

4.4.2. Correlações encontradas nas categorias de análise dada a ótica dos colaboradores

Durante a análise da percepção da empresa pela ótica dos colaboradores foram levantados alguns questionamentos, onde estimou-se existir certa correlação entre as afirmações nas quais eles foram expostos.

No quadro a seguir há um resumo das correlações feitas considerando as perguntas selecionadas e as categorias que as mesmas pertenceram, e após o mesmo, cada uma será descrita em detalhes e apresentada em conjunto com um gráfico de dispersão com a devida linha de tendência dos dados.

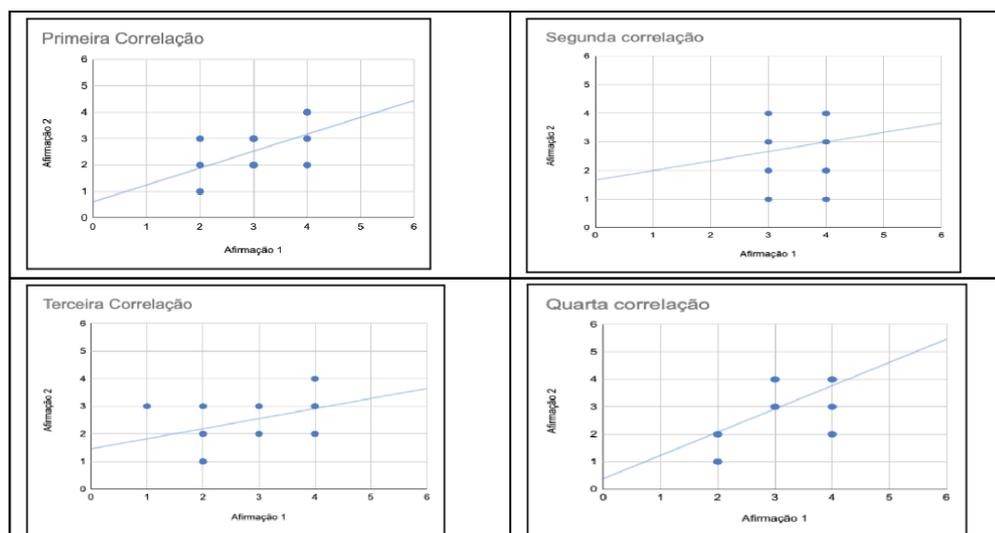
QUADRO 02.
Correlações testadas utilizando o coeficiente de correlação de Pearson (r)

| Correlação | Categoria de Análise | Afirmiação | r |
|------------|-----------------------------------|---|-------|
| 1 | Trabalho | Temos uma rotatividade muito baixa de colaboradores. | 0,548 |
| | Recompensas e Benefícios | Nossos planos de remuneração e benefícios são competitivos e justos em todos os níveis hierárquicos. | |
| 2 | Trabalho | Nossas equipes possuem autonomia e liberdade para alcançar os resultados. | 0,155 |
| | | Expectativas e funções são claramente definidas e comunicadas. | |
| 3 | Pessoas | Eu não me sinto pressionado com relação às demandas do trabalho ou como se estivesse apagando incêndios a maior parte do tempo. | 0,438 |
| | | Nós fazemos um trabalho excelente em compreender as necessidades, preocupações e desejos individuais de nossos colaboradores. | |
| 4 | Organização, Identidade e Cultura | A maioria dos colaboradores consideram-se parte de uma família. | 0,643 |
| | Organização, Identidade e Cultura | Nossa cultura ainda é uma das nossas maiores vantagens competitivas. | |

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A seguir apresentaremos os gráficos das quatro correlações testadas:

GRÁFICO 01.
Primeira, segunda, terceira e quarta correlações testadas



Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Em relação a primeira correlação testada, o objetivo era entender se havia alguma ligação estatística entre a percepção sobre a rotatividade e a percepção referente aos planos de recompensas (remuneração e benefícios) praticados pela empresa Alfa. A linha no gráfico representa a tendência linear dos dados, que permitiu

visualizar de forma mais clara que à medida que os colaboradores concordavam que a rotatividade era baixa, eles tendiam a concordar que os planos de remuneração e benefícios eram competitivos e justos. Assim, o resultado obtido mostrou que existiu uma correlação positiva, mas não é tão significativa.

No que tange a segunda correlação testada, o objetivo era identificar se havia alguma ligação estatística entre a percepção sobre a autonomia e liberdade dos colaboradores e a percepção sobre a comunicação das expectativas e funções de cada um. Em função do resultado obtido, pode-se dizer que a correlação encontrada foi positiva, mas muito fraca, de forma que aquilo que os colaboradores avaliaram sobre a liberdade e autonomia para alcançar resultados não estava fortemente correlacionado a percepção dos mesmos sobre a forma como as expectativas e funções foram definidas e comunicadas. A hipótese de que os colaboradores que concordaram totalmente com a primeira afirmação tendiam a concordar totalmente com segunda afirmação foi refutada pelos resultados.

A terceira correlação testada foi feita com o objetivo de entender se havia alguma ligação ao fato de as duas terem recebido as maiores incidências de resposta discordo totalmente e discordo parcialmente. Ao fazer o gráfico e calcular r , obteve-se uma correlação positiva entre as variáveis e esta pode ser considerada uma correlação regular. Isso demonstrou que apesar de as duas afirmações terem tido maiores incidências de respostas discordantes, não necessariamente elas estão estatisticamente correlacionadas de forma que o fato de discordar sobre a afirmação referente a se sentir pressionado com relação às demandas do trabalho não está fortemente ligada ao fato de discordar da afirmação referente a empresa alfa fazer um excelente trabalho ao compreender as necessidades, preocupações e desejos individuais de seus colaboradores.

Enfim, a quarta correlação testada considerou duas afirmações da mesma categoria de análise, sendo que ao calcular o coeficiente de Pearson o resultado obtido foi de $r = 0,643$. Tal número confirmou que havia uma correlação entre as variáveis e que esta correlação era forte. Assim, concluiu-se que quanto mais os colaboradores se sentiam em clima familiar na empresa Alfa, mais eles concordaram que a cultura da empresa era uma de suas vantagens competitivas.

4.4.3. *Análise por cargo dos atuais colaboradores*

Esta subdivisão tem o propósito de apresentar a correspondência entre os cargos de Alfa e os níveis de concordância que foram atribuídos pelos colaboradores em cada uma das categorias abordadas no questionário aplicados aos mesmos, sendo que se verificou, ao final, as médias dos níveis de concordância de cada cargo.

Vale ressaltar que a incidência percentual foi conferida considerando que 100 % de cada cargo é representado pela quantidade de afirmações nas respectivas categorias de análise e multiplicada pela quantidade de respondentes existente.

Nesse sentido, é relevante expor que foram coletadas respostas de 1 (um) coordenador, 8 (oito) analistas, 1 (um) UX designer, e 4 (quatro) assistentes. Logo, no caso do cargo coordenador, a quantidade de perguntas na categoria foi sempre multiplicada por 1 para se ter o 100 %; no cargo de analista a quantidade de afirmações foi sempre multiplicada por 8; no cargo de UX Designer a quantidade de afirmações foi multiplicada por 1; e, por fim, no cargo de assistente a quantidade de afirmações foi sempre multiplicada por 4 para se ter o 100 %.

Diante do exposto, inicia-se expondo os resultados referentes à categoria Recompensas e Benefícios, que contemplavam 3 perguntas e cuja distribuição se deu da seguinte forma:

QUADRO 03.

Percentual de respostas por cargo na categoria "Recompensas e Benefícios".

| Afirmações da Categoria | Categorias de resposta | Coordenador | Analista | Ux Designer | Assistente |
|---|------------------------|-------------|----------------|-------------|----------------|
| 1 – Eu participo ou participaria de alguma atividade extra horário de trabalho, não obrigatória, promovida pela empresa; 2 – A minha remuneração é justa frente a complexidade do trabalho que realizo; 3 – Nossos planos de remuneração e benefícios são competitivos e justos em todos os níveis hierárquicos | Concordo totalmente | 100 % (3/3) | 29,17 % (7/24) | 100 % (3/3) | 25 % (3/12) |
| | Concordo parcialmente | 0 | 25 % (6/24) | 0 | 41,67 % (5/12) |
| | Discordo parcialmente | 0 | 33,33 % (8/24) | 0 | 25 % (3/12) |
| | Discordo totalmente | 0 | 12,50 % (3/24) | 0 | 8,33 % (1/12) |

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

O resultado percentual apresentado que o cargo de coordenador e UX Designer tiveram maior incidência de respostas nas opções Concordo totalmente e Concordo parcialmente, enquanto os analistas e assistentes tiveram maior distribuição sobre suas incidências. Isso mostra que para as afirmativas da categoria de Recompensas e benefícios os cargos de coordenador e UX designer estavam mais alinhados com a empresa.

Na categoria de Oportunidades e Carreira também existiam 3 perguntas. Os resultados foram os seguintes:

QUADRO 04.

Percentual de respostas por cargo na categoria "Oportunidades e Carreira"

| Afirmações da Categoria | Categorias de resposta | Coordenador | Analista | Ux Designer | Assistente |
|---|------------------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| 1 – Eu tenho um plano de desenvolvimento individual que é usado; 2 – Há um caminho mapeado de promoções e plano de carreira; 3 – Nossas equipes e/ou colaboradores costumam dar e receber feedbacks construtivos, apoiando no desenvolvimento das pessoas, de forma constante | Concordo totalmente | 33,33 % (1/3) | 8,33 % (2/24) | 66,67 % (2/3) | 33,33 % (4/12) |
| | Concordo parcialmente | 33,33 % (1/3) | 20,83 % (5/24) | 0 | 25 % (3/12) |
| | Discordo parcialmente | 0 | 33,34 % (8/24) | 0 | 16,67 (2/12) |
| | Discordo totalmente | 33,34 % (1/3) | 37,5 % (9/24) | 33,33 (1/3) | 25 % (3/12) |

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

O resultado percentual apresentado no quadro anterior mostra que o cargo de analista teve a menor incidência de respostas na opção Concordo totalmente, enquanto todos os cargos tiveram uma incidência equilibrada de respostas na categoria Discordo totalmente, mostrando que nesta categoria, os respondentes tinham uma visão mais desalinhada com a organização.

Na categoria de Organização, Identidade e Cultura, o questionário continha 7 perguntas. Por conseguinte, os números encontrados foram:

QUADRO 05.
Percentual de respostas por cargo na categoria "Organização, Identidade e Cultura"

| Afirmações da Categoria | Categorias de resposta | Coordenador | Analista | Ux Designer | Assistente |
|---|------------------------|-------------|-----------------|---------------|----------------|
| 1 – Nossos setores internos cooperam bem para assegurar um serviço consistente aos nossos clientes (organizadores de eventos); 2 – A visão geral da empresa é compreendida e comunicada claramente a todos os colaboradores; 3 – A cultura e os valores organizacionais são bem definidos e comunicados de maneira clara; 4 – Nós criamos um ambiente de trabalho saudável, apoiador e produtivo; 5 – A maioria dos colaboradores consideram-se parte de uma família; 6 – Nossa cultura organizacional apoia muito bem o nosso sucesso na empresa; 7 – Nossa cultura ainda é uma das nossas vantagens competitivas. | Concordo totalmente | 100 % (7/7) | 50 % (28/56) | 57,14 % (4/7) | 75 % (21/28) |
| | Concordo parcialmente | 0 | 33,93 % (19/56) | 42,86 % (3/7) | 21,43 % (6/28) |
| | Discordo parcialmente | 0 | 12,5 % (7/56) | 0 | 0 |
| | Discordo totalmente | 0 | 3,57 % (2/56) | 0 | 3,57 % (1/28) |

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

O resultado percentual apresentado acima mostra que todos os cargos tiveram a maior incidência de respostas nas opções Concordo totalmente e Concordo parcialmente, enquanto apenas os analistas e assistentes tiveram incidência de respostas nas categorias Discordo totalmente e Discordo parcialmente. Com isso, pode-se intuir que a cultura da organização está atingindo a maior parte dos sujeitos respondentes tendo em vista o percentual das respostas mais concordantes.

Na categoria Trabalho, havia 9 afirmações. Com isso, tem-se o seguinte resultado:

QUADRO 06.
 Percentual de respostas por cargo na categoria "Trabalho"

| Afirmações da Categoria | Categorias de resposta | Coordenador | Analista | Ux Designer | Assistente |
|---|------------------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|
| 1 – Tenho um excelente equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional; 2 – Eu contribuo através de minhas entregas, com a geração de novos conhecimentos e melhoria de processos; 3 – Temos uma rotatividade muito baixa de colaboradores; 4 – Nossas equipes e/ou colaboradores trabalham de forma cooperativa e estimulam seus pares, compartilhando conhecimentos, experiências e informações, contribuindo para a obtenção do resultado coletivo 5 – Nossas equipes, através das entregas, contribuem com a geração de novos conhecimentos e na melhoria dos processos; 6 – Nossas equipes possuem autonomia e liberdade para alcançar os resultados; 7 – Expectativas e funções individuais são claramente definidas e comunicadas; 8 – Existem linhas claras de comunicação entre a gestão e os colaboradores; 9 – Nossos gerentes/líderes fazem um excelente trabalho em gerar engajamento, comprometimento e motivação da equipe. | Concordo totalmente | 66,67 % (6/9) | 30,56 % (22/72) | 77,78 % (7/9) | 50 % (18/36) |
| | Concordo parcialmente | 33,33 % (3/9) | 52,78 % (38/72) | 11,11 % (1/9) | 36,11 % (13/36) |
| | Discordo parcialmente | 0 | 12,5 % (9/72) | 11,11 % (1/9) | 11,11 % (4/36) |
| | Discordo totalmente | 0 | 4,16 % (3/72) | 0 | 2,78 % (1/36) |

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

O resultado percentual apresentado mostra que todos os cargos tiveram maior incidência de respostas nas opções Concordo totalmente e Concordo parcialmente, enquanto apenas os analistas e assistentes tiveram incidência de respostas nas categorias Discordo totalmente e Discordo parcialmente. Pode-se supor que uma minoria dos cargos de Analista (12/72) e de Assistente (5/36) estavam mais descontentes com as afirmativas feitas em relação ao trabalho, as quais incluíam principalmente as questões de funções.

Na categoria Pessoas, apresentou-se 4 perguntas. Os resultados foram:

QUADRO 07.
 Percentual de respostas por cargo na categoria "Pessoas"

| Afirmações da Categoria | Categorias de resposta | Coordenador | Analista | Ux Designer | Assistente |
|---|------------------------|-------------|-----------------|-------------|----------------|
| 1 – Eu não me sinto pressionado com relação às demandas do trabalho ou como se estivesse apagando a maior parte do tempo; 2 – Eu tenho um forte sentimento de realização em relação ao meu trabalho.” 3 – Nós fazemos um trabalho excelente em compreender as necessidades, preocupações e desejos individuais de nossos colaboradores; 4 – Os colaboradores confiam em seus líderes/gerentes. | Concordo totalmente | 50 % (2/4) | 28,12 % (9/32) | 75 % (3/4) | 31,25 % (5/16) |
| | Concordo parcialmente | 50 % (2/4) | 40,63 % (13/32) | 25 % (1/4) | 43,75 % (7/16) |
| | Discordo parcialmente | 0 | 25 % (8/32) | 0 | 18,75 % (3/16) |
| | Discordo totalmente | 0 | 6,25 % (2/32) | 0 | 6,25 % (1/16) |

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

O resultado percentual apresentado na tabela mostra que os cargos de coordenador e Ux design tiveram maior incidência de respostas nas opções Concordo totalmente e Concordo parcialmente, enquanto os analistas e assistentes tiveram maior incidência de respostas nas categorias Concordo parcialmente e Discordo parcialmente. Através disso, pode-se observar que quanto maior o cargo, maior era a conexão do colaborador com a organização.

4.4.4. Pontos fortes e pontos críticos de Alfa na percepção dos colaboradores

No intuito de identificar os pontos fortes e críticos existentes na empresa Alfa ao longo das suas experiências laborais, questionou-se os colaboradores a opinião dos mesmos frente a 16 (dezesseis) categorias inerentes às recompensas praticadas.

Tais categorias eram: comunicação clara entre as áreas, alinhamento pessoal com a empresa, orgulho da liderança, apoio e orgulho da equipe, remuneração, benefícios, expectativas alinhadas com a liderança, desenvolvimento profissional, comemorações e eventos internos, resolução de conflitos, melhoria de processos, boa performance, motivação com projetos atuais, reconhecimento, apoio do meu gestor e animação com os nossos produtos/serviços.

Em cada uma das questões ainda foi solicitado que os respondentes selecionassem suas preferências/opiniões segundo uma ordem de importância para que após a coleta de dados pudesse ser aplicada uma pontuação para categoria. Assim sendo, se tornaria mais evidente os pontos mais fortes da Alfa e os pontos mais críticos.

No gráfico a seguir serão apresentados os resultados sobre os pontos fortes.

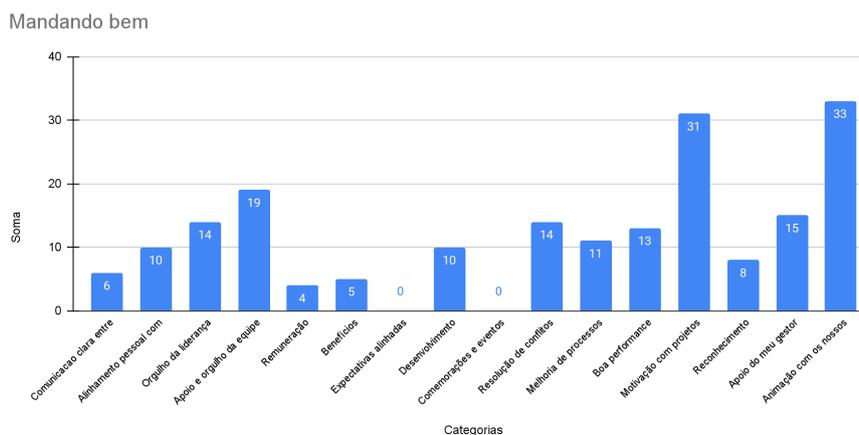


GRÁFICO 02.
Resultado da pergunta "Bom desempenho"
 Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Como pode ser observado no gráfico apresentado, os pontos que receberam mais manifestações positivas foram: 1) animação com nossos produtos/serviços, 2) motivação com projetos atuais, 3) apoio e orgulho da equipe, 4) apoio do meu gestor e por último, em empate, 5) orgulho da liderança e 6) resolução de conflitos. No próximo gráfico, observa-se os resultados dos pontos considerados mais críticos.

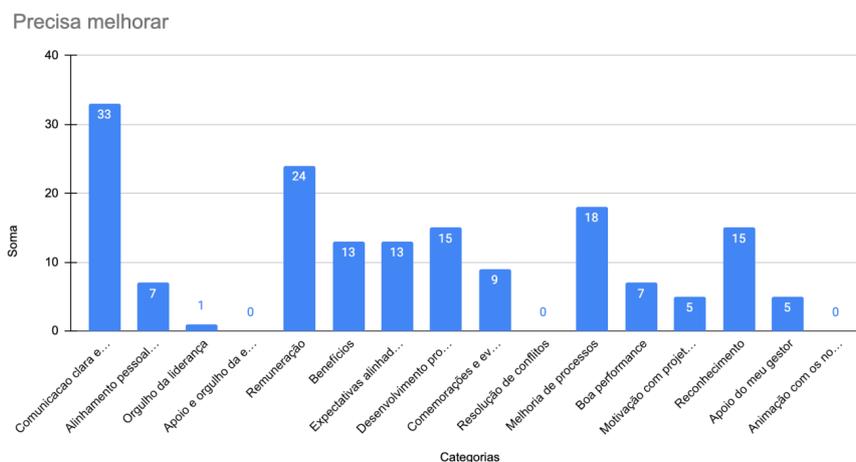


GRÁFICO 03.
Resultado da pergunta "Precisa melhorar"
 Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

No gráfico acima, os pontos que mais receberam menções são: 1) comunicação clara, 2) remuneração, 3) melhoria de processos, 4) reconhecimento, 5) desenvolvimento profissional, e por último, 6) benefícios e 7) expectativas alinhadas com a liderança.

Ambos os gráficos trouxeram respostas condizentes ao que se foi analisado nas afirmações anteriores e pode-se perceber que "Animação com os serviços e produtos", que recebeu a maior nota no ponto forte, não recebeu nenhuma manifestação no ponto crítico. Considerando a mesma linha de raciocínio, observou-se resultado semelhante no "Apoio e orgulho da equipe".

A análise contrária foi igualmente observada, de modo que Comunicação Clara e Remuneração foram os dois pontos mais críticos apontados e que tiveram pontuações baixas nos considerados pontos fortes. Desta

forma, confirmou-se que os colaboradores da Alfa relacionavam os aspectos mais positivos de tais pontos à cultura organizacional, identidade e trabalho, ao passo que consideravam os pontos mais fracos relacionados à comunicação, remuneração e benefícios.

4.4.5. Cálculo do e-NPS

O e-NPS representa a satisfação dos colaboradores baseado no quanto eles recomendariam sua empresa para uma outra pessoa trabalhar. Posto isso, os resultados da coleta de dados podem ser observados no gráfico a seguir:



GRÁFICO 04.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Com esta coleta foi possível identificar que nenhum colaborador atual forneceu um NPS detrator para a empresa, mas 5 (cinco) dos 14 (quatorze) colaboradores forneceram NPSs neutros. Baseado nos dados do gráfico foi calculado o eNPS e este apresentou nota 8,71, sendo considerado também, neutro.

Isso não significa que os colaboradores estavam infelizes e detratariam a empresa para seus amigos e conhecidos. Porém, como também não se obteve um eNPS promotor, era de se esperar que os colaboradores não advogariam em prol da marca da empresa. No caso em estudo, seria importante que a Alfa fizesse alterações em algumas rotinas de trabalho e voltasse a coletar o eNPS em momentos futuros para verificar se houve mudança de percepção ou não.

4.6. Plano de ação para aplicar estratégias de Employer Branding na empresa Alfa

Após entender as diferentes perspectivas sobre a empresa Alfa, percebeu-se que antes da pandemia a empresa contava com muitos arquivos de diretrizes sobre Onboarding, Mapa de Carreira, Jornada do Colaborador, engajamento, NPS, sensibilização do time acerca do engajamento e da performance, dentre outros, que ficavam em uma coleção de artigos que nem sempre eram consultados e poucas vezes eram vistos sendo aplicados na prática, na visão dos atuais colaboradores.

Para que o Employer Branding da empresa Alfa possa ser reconhecido no mercado de trabalho e esta passe a ser vista como uma empresa mais atrativa para se trabalhar, acredita-se que algumas diretrizes precisam ser postas em prática periodicamente.

Inicialmente, o plano de melhorias consiste em organizar os pilares do EVP da empresa e destrinchar quais as iniciativas deveriam ser retomadas ou iniciadas em cada um dos 5 (cinco) pilares para que os colaboradores se sintam mais valorizados na empresa, e a sua experiência seja consequentemente melhorada.

Desta forma, tem-se a seguinte ideia:

QUADRO 08.
Pilares do EVP da empresa Alfa

| Recompensas e Benefícios | Oportunidades | Organização, Identidade e Cultura | Trabalho | Pessoas |
|---|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Salários na média do mercado - Férias - Plano de saúde - Vale alimentação - Vale refeição - Academias - Convênios | <ul style="list-style-type: none"> - Planos de desenvolvimento - Aceleração de carreira - Oportunidades futuras de carreira - Treinamentos - Mobilidade - Estabilidade organizacional | <ul style="list-style-type: none"> - Ética - Valores - Diversidade - Responsabilidade Social - Posicionamento de Mercado - Cultura - Imagem de marca - Clima - Nível de tecnologia | <ul style="list-style-type: none"> - Viagens - Equilíbrios entre vida pessoal e profissional - Reconhecimento - Inovação - Localização - Rotinas - Metas | <ul style="list-style-type: none"> - Qualidade dos colaboradores - Qualidade das lideranças - Ambiente de trabalho - Gerenciamento de Pessoas - Relações Interpessoais |

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

O pilar de Recompensas e Benefícios precisaria aprimorar suas práticas, pois os planos de benefícios e recompensas foram elencados como pontos que precisam de atualizações e melhorias. Existem benefícios que podem ser inseridos na rotina dos colaboradores, como momentos ou manuais voltados para boas práticas de home office visando a saúde física e mental dos colaboradores, e há ainda a possibilidade de mudar a forma como o colaborador recebe os benefícios tradicionais, por meio da adoção de um cartão de benefícios flexíveis, por exemplo.

Sobre o pilar de Oportunidades, percebeu-se que é preciso urgentemente dar atenção aos processos de aceleração de carreira e desenvolvimento de colaboradores de modo que possam ser oferecidas oportunidades futuras dentro da própria empresa. Treinamentos e planos de desenvolvimento individuais podem ser feitos de maneira remota, e isso permite que cada um desenvolva suas competências técnicas e comportamentais. Plataformas online facilitarão a transmissão de treinamentos simultâneos, ainda mais agora em época pós pandemia, onde diversos profissionais acabaram se adaptando a esta forma de se realizar ações deste tipo. O acompanhamento de um PDI também pode ser feito através de uma reunião virtual entre líder e liderado. Apesar da falta de um colaborador na área de Gestão de Pessoas, dado que a empresa tem uma cultura forte e os colaboradores apresentaram um bom trabalho em equipe, poderia se pensar no arranjo de duplas para acompanhamento dos planos de desenvolvimento, independentemente do nível hierárquico.

O pilar Organização, Identidade e Cultura foi apontado como um dos pontos fortes de Alfa. Assim, recomenda-se que ela não deixe que isso diminua, mantendo em primeiro lugar sua cultura enraizada e seu clima organizacional em constante medição, e em conjunto estimule em todos os novos colaboradores o mesmo sentimento de pertencimento que os atuais têm, como por exemplo através de imersões com os colaboradores atuais, desenvolvimento de projetos internos e momentos de integração planejados.

Em termos de responsabilidade social, diversidade e nível de tecnologia, não foram feitas coletas mais profundas, mas percebeu-se que a empresa Alfa se comprometia muito com o nível do produto/serviço que entregava aos seus clientes. Porém, os pontos mais críticos deste pilar são posicionamento de mercado e imagem da marca, que são essenciais a um bom *Employer Branding*. Há necessidade de aperfeiçoar a imagem de sua marca.

Sobre a categoria Trabalho também há pontos de alerta para a empresa Alfa. Sobre os pontos rotina, metas e equilíbrio entre vida pessoal e profissional é necessária atenção, pois apesar de muitas vezes os colaboradores terem se mostrado felizes com a rotina de trabalho, isso não significa que não se sintam esgotados, sobrecarregados e com dificuldades de não conseguir balancear a vida pessoal e a vida profissional. Apesar da conscientização vinda com a pandemia e o modelo de *home office*, ainda assim é preciso que Alfa estabeleça algumas regras de trabalho para que os seus colaboradores busquem ser produtivos e entregar seus

resultados, mas, não deixem de "bater seu ponto" e ter seu momento de vida pessoal, com família, exercícios físicos e momentos e individualidade.

Pode-se pensar em desafios para as equipes que possam resultar em benefícios financeiros e não financeiros, estimulando uma vida mais saudável fora da empresa, seja através de horas de atividade física por semana, atividades culturais e de debate sobre filmes, documentários, seriados e outros programas que possam ser feitos no atual cenário. Assim, além de ter o sentimento de cuidado pessoal, o trabalho passa a ser visto como uma entidade que estimula o bem-estar individual e um bom equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Por fim, sobre a categoria Pessoas, o que obteve maior destaque foi o ambiente de trabalho, que é cooperativo, permitindo certa realização pessoal e estimulando o sentimento de que as entregas contribuem para o desenvolvimento do time e da empresa. Os demais pontos não foram considerados críticos, mas devem ser tidos como pontos de atenção para que continue assim.

Os pontos de gerenciamento de pessoas e relações interpessoais devem ser urgentemente trabalhados. Sugere-se neste ponto o rearranjo das agendas de trabalho dos líderes e pares de uma mesma equipe, para que possam ser retomadas as reuniões de acompanhamento individual e algumas reuniões de equipe, ambas de forma virtual e com periodicidade planejada. Assim, aumentaria as chances das relações serem reconstruídas de forma madura e profissional e o estímulo de feedbacks aprimorando as interações.

Sobre novas formas de benefícios, percebeu-se que há 92,9 % (soma de porcentagens dos que concordaram totalmente e parcialmente) de pessoas dispostas a participar de momentos extra horário de trabalho, e que 85,7 % (soma de porcentagens dos que concordaram totalmente e parcialmente) sentem-se em família quando em contato com as pessoas e cultura da empresa. Desta forma, entende-se a imagem e o sentimento positivo que a empresa passa para esses colaboradores.

Por fim, sugere-se também que seja analisada a viabilidade de uma nova forma de entregar os benefícios. Hoje tem-se benefícios legais e espontâneos como vale alimentação, plano de saúde em coparticipação, férias remuneradas, plano odontológico consignado pelo banco e opcional, auxílio educação, convênios com farmácias e desconto na folha salarial, todos entregues aos colaboradores de forma separada, mas percebe-se que algo muito valorizado por todos na empresa é a autonomia e liberdade nas decisões, e isso pode ser aplicado ao uso de benefícios através de cartões de benefícios flexíveis.

Para tanto, acredita-se que podem ser feitas parcerias com empresas que unifiquem todos os benefícios espontâneos em uma única solução, de forma que o colaborador tenha maior autonomia e liberdade para utilizar este benefício dado pela empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo contempla a aplicabilidade das sugestões construídas pelos autores, levando em consideração a realidade da empresa Alfa e as análises feitas a partir das percepções coletadas.

Como abordado, Alfa está no mercado há 13 anos e nesse período construiu e desenvolveu algumas práticas de *Employer Branding*, e com a chegada da COVID-19, a empresa que está inserida no ramo de tecnologia para eventos, sofreu fortes consequências perante o mercado e precisou passar por adaptações e estratégias emergenciais. Dessa forma, várias ferramentas e práticas advindas da área de Gestão de Pessoas foram suspensas por tempo indeterminado.

A marca empregadora de uma empresa é constituída através do que a empresa prega como cultura. Dito isso, além da percepção dos colaboradores vigentes de uma empresa é fundamental. Diante do exposto, ao analisarmos as percepções coletadas com a gestão de Alfa e seus colaboradores atuais, verificou-se a existência de visões não condizentes, o que significa que a empresa não estava promovendo ações equilibradas entre todos os envolvidos, e por isso a sua marca empregadora não se mostrou tão forte quanto o esperado.

É importante reforçar que Alfa passou por um momento de adaptação emergencial à atual conjuntura, e seu foco tenha sido sobreviver financeiramente e se manter no mercado.

Ao contemplar os resultados compilados com os colaboradores vigentes é certo afirmar que a adaptação da empresa à pandemia foi parcial, pois Alfa não conseguiu pensar em como levar a realidade do trabalho e experiência presencial para o ambiente de trabalho virtual. Algumas questões poderiam ter sido adaptadas, mas era necessária uma pessoa que pensasse de forma focada nos colaboradores e direcionasse as iniciativas de Gestão de Pessoas, principalmente voltadas à adaptação ao trabalho *home office*. Não ter ninguém em Gestão de Pessoas por mais de um ano com certeza teve um impacto imenso no sentimento de isolamento dos colaboradores, intensificado pela falta de integração que havia no escritório presencial.

Os colaboradores que estavam mais satisfeitos foram os que mais compartilharam suas percepções nas perguntas abertas, e isso pode ser muito positivo para a empresa, em função de uma possível relação entre motivação e sentido de pertencimento.

Já os colaboradores que discordaram parcialmente ou totalmente compartilharam de forma pontual suas percepções mais profundas e descontentamentos, respondendo em sua maioria apenas às perguntas obrigatórias. Este fato deve ser visto como um ponto de alerta, pois em reuniões individuais de acompanhamento e coleta de dados, as respostas poderiam ser mais estimuladas, e a percepção deles, que se pode considerar tão importante quanto ou até mais do que as percepções dos colaboradores satisfeitos, seria desmistificada. Isso porque se o que eles sentem não é compartilhado com a empresa e aprofundado, provavelmente o que os incomoda não é resolvido, e conseqüentemente eles podem optar por sair da empresa e ir para um lugar onde estas queixas não existam, passando a se sentir melhor e em um ambiente mais acolhedor e agradável. Em síntese, o risco é grande e deve ser bem administrado.

As organizações, então, precisam constantemente saber se os funcionários estão se sentindo como parte da empresa, se estão motivados e quais são suas percepções sobre trabalhar no ambiente em questão. A partir do momento em que os colaboradores vivenciam uma realidade diferente da proposta pela empresa no momento de contratação, ou escrita nos manuais, mas não praticada, há uma distorção nas práticas de *Employer Branding*, de maneira que essas que deixam de atender ao que se propõe.

Assim, após o atingimento de todos os objetivos específicos deste estudo, entende-se que é possível que a empresa Alfa implemente práticas de *Employer Branding* sugeridas na sua atual gestão, de forma que ela passe a reter mais colaboradores ao longo do tempo. E respondendo especificamente à pergunta de pesquisa apresentada na introdução deste trabalho, acredita-se que as estratégias adotadas na época estavam sendo parcialmente eficazes para reter seus funcionários, ainda mais em um cenário imprevisível e catastrófico que foi o vivenciado ao longo da pandemia, o que por si só já representa um grande mérito e uma excelente oportunidade de fortalecer suas práticas atuais e imagem corporativa conquistada.

REFERÊNCIAS

- Ambler, T., e Barrow, S. (1996) The Employer Brand. *Journal Of Brand Management*. [S.I.], 185–206.
- Andrade, M., (2002) Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Boas, A., e Andrade, R. (2009). *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Castro, G. e Souza, M. (2021) Estratégias de Employer Branding com enfoque na retenção de colaboradores: estudo aplicado em uma empresa de tecnologia de Florianópolis. Florianópolis, Basil: Universidade Federal de Santa Catarina. Recuperado el 20 de Marzo de 2022, de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/223146>.
- Clavery, S. (2020). *Isso é Employer Branding?!*: um livro para (des)construir tudo aquilo que você (acha que) sabe (ou não) sobre o tema. São Paulo, Brasil: Leader.
- Cunha, N., e Martins, S. (2015). Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: uma pesquisa bibliográfica. *Getec, Monte Carmelo*, 4, 90–109.
- Employee Experience: Entenda as etapas da experiência do colaborador. (2020). São Paulo, Brasil: Conquer In Company.
- GIL, A. (2012). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo, Brasil: Atlas.

- Itam, U., Misra, S. e Anjum, H. (2020) HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer branding process. *European Journal Of Training And Development*. Bangalore, 1–22. Recuperado el 20 de Mayo de 2020, de <http://www.emerald.com/insight/2046-9012.htm>
- Jaber, B., Bolina, L. e Ferreira, T. (2018). *Employer Branding: Unindo Marketing e RH*. [S.I.]: Rock Content.
- Kenoby. (2021). Saiba aqui como calcular o turnover nas empresa.. Recuperado el: 21 de Abril de 2021, de <https://kenoby.com/blog/como-calculer-o-turnover/>
- Martins, L. e Misturini, L. (2017). A influência da política de recompensas sobre os colaboradores em uma empresa de tecnologia de Florianópolis. Florianópolis, Brasil: Universidade Federal de Santa Catarina. Recuperado el: 25 de Marzo de 2021, de <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/181632>.
- Medrado, M., Fernandes, T. e Lopes, L. (2019). *Employer Branding: a estratégia que impulsiona o recrutamento e seleção*. [S.I.]: Gupy. Recuperado el: 24 de Julio de 2020, de <https://info.gupy.io/material-ebook-employer-branding>.
- Pereira, D. e Rosa, C. (2013). *Retenção de talentos: manual do participante*. Belo Horizonte, Brasil: Sebrae/MG.
- Talention (ed.). (2018). *The ultimate how-to guide: build, measure and improve your employer branding*. [S.I.]: Talention. Recuperado el: 15 de Julio de 2020, de <https://www.talention.com/the-ultimate-guide-to-employer-branding>.
- Tanwar, K. e Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17, 186–206.
- Xavier, R. (2006) *Gestão de Pessoas na Prática: os desafios e as soluções*. São Paulo, Brasil: Gente.