

## **Práticas de Employer Branding sob a ótica do RH versus a percepção dos colaboradores**

**MARIANA MONTICELLI DA SILVA**  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO ESALQ

**JUSSARA DA SILVA TEIXEIRA CUCATO**  
ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

# PRÁTICAS DE EMPLOYER BRANDING SOB A ÓTICA DO RH VERSUS A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES

## Resumo

O fator financeiro oferecido por uma empresa deixou de ser o principal atrativo na decisão de ingressar ou permanecer em uma equipe. A valorização de aspectos como o sentimento de pertencimento, o alinhamento com os propósitos organizacionais, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a existência de um ambiente de trabalho saudável tornou-se indispensável na escolha de inserir-se e manter-se em determinada companhia. Diante disso, temas como Employer Branding têm sido discutidos como ferramentas estratégicas por líderes e gestores, pois dizem respeito à construção de um ambiente onde as pessoas gostem e sintam-se bem em trabalhar, tornando-se agentes essenciais no compartilhamento de experiências e na construção de uma reputação positiva enquanto marca empregadora. Nesse contexto, foi realizada uma pesquisa descritiva, com delineamento de estudo de caso, baseada no método de triangulação de dados em uma indústria de dispositivos médicos, com o objetivo de avaliar a efetividade das práticas de Employer Branding da empresa, comparando a percepção dos colaboradores à do setor de Recursos Humanos. Entrevistas, observação participante e análise documental revelaram que a aplicação do Employer Branding eleva os níveis de satisfação, engajamento e pertencimento, tornando a organização reconhecida como um bom lugar para se trabalhar e capaz de atrair os melhores talentos do mercado.

**Palavras-chave:** Employer Branding; Reputação; Percepção do cliente interno; Atração e retenção de talentos.

## Abstract

O fator financeiro oferecido por uma empresa deixou de ser o principal atrativo na decisão de ingressar ou permanecer em uma equipe. A valorização de aspectos como o sentimento de pertencimento, o alinhamento com os propósitos organizacionais, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a existência de um ambiente de trabalho saudável tornou-se indispensável na escolha de inserir-se e manter-se em determinada companhia. Diante disso, temas como Employer Branding têm sido discutidos como ferramentas estratégicas por líderes e gestores, pois dizem respeito à construção de um ambiente onde as pessoas gostem e sintam-se bem em trabalhar, tornando-se agentes essenciais no compartilhamento de experiências e na construção de uma reputação positiva enquanto marca empregadora. Nesse contexto, foi realizada uma pesquisa descritiva, com delineamento de estudo de caso, baseada no método de triangulação de dados em uma indústria de dispositivos médicos em São Paulo - SP, com o objetivo de avaliar a efetividade das práticas de Employer Branding da empresa, comparando a percepção dos colaboradores à do setor de Recursos Humanos. Entrevistas, observação participante e análise documental revelaram que a aplicação do Employer Branding eleva os níveis de satisfação, engajamento e pertencimento, tornando a organização reconhecida como um bom lugar para se trabalhar e capaz de atrair os melhores talentos do mercado.

**Keywords:** Employer brand; Reputation; Internal customer perception; Talent attraction and retention.

## Introdução

Durante muito tempo, o mercado de trabalho usou a remuneração e benefícios como enfoque para atrair pessoas, no entanto, as recentes gerações tendem a considerar outros aspectos, como por exemplo a inovação na empresa, a oportunidade de desafios e de aprender, o sentimento de pertencer e o estar alinhado com as políticas estabelecidas pela empresa (SEBRAE, 2023). Nas organizações atuais, as pessoas desejam cada vez mais obter do seu trabalho e da organização algo muito além do que somente o salário (CHIAVENATO, 2021) e diante dessa mudança de comportamento, o “Employer Branding” atua como um investimento que as empresas fazem em sua marca como forma de atração de novos talentos e engajamento daqueles que já fazem parte da organização, com o objetivo de estruturar uma boa reputação no que tange à marca empregadora, despertando o desejo das pessoas em trabalhar naquele lugar (BANOV, 2020), tema esse que será abordado no presente estudo.

A primeira definição do conceito de “Employer Branding” foi publicada no “Journal of Brand Management” no artigo “The Employer Brand” (1996). Os autores Simon Barrow e Tim Ambler encaravam o tema como “O pacote de benefícios funcionais, psicológicos e econômicos fornecidos pelo empregador e associados à marca empregadora.” E, segundo a instituição Employer Branding Brasil, em todo tipo de cenário, a marca empregadora objetiva ofertar uma experiência que possibilita a transformação do colaborador como efetivo promotor da marca. Dessa forma, é possível compreender que “Employer Branding” é o processo de construir e promover um ambiente diferenciado de trabalho para os talentos dos quais a empresa necessita para alcançar suas ambições (MASCARENHAS e MANSI, 2020). Segundo a Recruiting.com - empresa de recrutamento e seleção nos EUA - em seu artigo “The Case for Employment Branding”, uma marca empregadora é a percepção do ambiente externo de como é trabalhar para uma determinada organização. Isto é, o modo como funcionários atuais, futuros e anteriores percebem e visualizam a experiência profissional em sua empresa, considerando traços da cultura organizacional, o ambiente do trabalho, o pacote de benefícios e até a proposta de valor.

Com o abrangente leque de redes sociais disponíveis, as pessoas tornaram-se mais encorajadas a compartilhar sua experiência em trabalhar em determinada organização. Tal situação, pode ser considerada positiva se a empresa cuidar do seu “Employer Branding”, em contrapartida, pode ser negativa quando a mesma não se atenta a essa estratégia poderosa (MADRUGA, 2021). Uma vez que uma boa marca de emprego eleva o nível de satisfação do cliente interno, acentua os prós sobre como é trabalhar na empresa, e por consequência, atrai indivíduos de fato talentosos (SEBRAE, 2023), é crucial que as companhias olhem para o tema de forma estratégica e utilizem essa ferramenta ao seu favor. Deve-se considerar que os relatos dos colaboradores das empresas são avaliações dinâmicas, e não permanentes, sobre a importância das propostas de valor ao longo do tempo. Portanto, monitorar a própria marca empregadora e a dos concorrentes, precisa ser mais do que uma tarefa pontual e tornar-se uma parte das estratégias de longo prazo de emprego e análise competitiva (DABIRIAN, KIETZMANN e DIBA, 2017).

A área de recursos humanos é indispensável nesse processo, no entanto, segundo a matéria “Employer Branding: o que é e 13 estratégias de como aplicar para atrair e reter talentos” do Portal Sólides, sustentar uma imagem positiva é um dever de todos os demais setores de uma empresa, isto posto, é possível compreender que gestores de pessoas e líderes num geral, possuem papel importante na construção e na implantação do EB nas organizações. Entender a visão de atratividade do empregador de um determinado setor, possibilita que os gestores tenham “insights” sobre quais são as propostas de valor do seu segmento e o peso que cada uma

delas possui (DABIRIAN, KIETZMANN e DIBA, 2017), assim há a possibilidade de competir pelos melhores talentos do mercado e criar vantagem competitiva.

Logo, as próximas páginas tratarão da análise das práticas de “Employer Branding” em uma indústria da área da saúde, especificamente de produtos e dispositivos médicos, em São Paulo/SP, sob a ótica da área de recursos humanos versus a percepção do cliente interno, a fim de avaliar se há falta de alinhamento entre as partes. A pesquisa baseou-se na situação problema de que qualquer "desalinhamento" entre as expectativas dos envolvidos pode evidenciar deficiência nas práticas estabelecidas pela empresa quanto ao tema, sendo necessária revisão e ações corretivas, as quais poderão ser sugeridas no presente trabalho, por intermédio de referências científicas. Em contrapartida, se as percepções estiverem "alinhadas", o resultado ressaltará a efetividade das políticas aplicadas, trazendo à tona o impacto positivo que a marca empregadora pode causar na organização.

### **Metodologia ou Material e Métodos**

Para compor os resultados do presente projeto, realizou-se pesquisa descritiva que tem como intuito descrever as características de certo fenômeno ou população, podendo ser também elaboradas com o objetivo de destacar possíveis relações entre variáveis (GIL, 2022), por meio de métodos qualitativos que concentram-se na abrangente compreensão de fenômenos a partir da perspectiva dos envolvidos, com intuito de explorar e interpretar e significados, contextos e experiências (CRESWELL e CRESWELL, 2021), para maior compreensão das questões da pesquisa.

Ainda, segundo CRESWELL e CRESWELL (2021) os estudos de caso não têm como propósito gerar o conhecimento exato das características de uma população, e sim promover uma visão holística do problema ou ressaltar fatores que possivelmente influenciam ou são por ele influenciados. Logo, o delineamento de pesquisa foi o estudo de caso em uma indústria do ramo de dispositivos médicos, sediada na cidade de São Paulo/SP, com pouco mais de 190 colaboradores (apenas no Brasil), tratando-se de uma empresa de médio porte, de acordo com a definição estabelecida pelo SEBRAE (2013) que entende que indústrias de 100 a 499 empregados enquadra-se nesse nicho.

O estudo de caso foi apoiado no conceito de triangulação de dados, que segundo Robert K. Yin (2001) trata-se do uso de fontes múltiplas de coleta de dados para o estudo, de modo a garantir maior confiabilidade dos resultados da pesquisa e possibilitando avaliação da problemática por diferentes ângulos. Nesse sentido, foram realizadas entrevistas com a gestora de Recursos Humanos e colaboradores da empresa estudada, análise documental e observação participante para compor os resultados do problema da pesquisa.

### **Entrevista com a Gestora de Recursos Humanos**

Para entender quais, e como as práticas de “Employer Branding” são conduzidas na empresa e percepção da área de recursos humanos em relação ao tema, foram utilizados a metodologia qualitativa, na qual o que importa não é número de pessoas que fornecem as informações, mas sim o significado que esses indivíduos têm em relação ao objetivo da pesquisa (ARNOLDI e ROSA, 2007). A princípio, realizou-se uma entrevista como instrumento de pesquisa com a gestora da área de RH da organização. O tipo de entrevista escolhido foi a semiestruturada que de acordo com ARNOLDI e ROSA (2007) devem conter questões pré-formuladas que permitem a verbalização de pensamentos, reflexões e tendências do sujeito no que tange aos temas expostos. Ainda, nesse tipo de questionamento é possível estabelecer um relacionamento

recíproco entre as partes, por ser mais profundo e mais subjetivo, exigindo uma composição de um roteiro com tópicos pré-selecionados.

Para a construção do roteiro de perguntas estabelecidas como um norte para a entrevista com o gestor, utilizou-se o método de sistematização por categorias, que por sua vez, possibilita a organização dos dados por meio de categorias ou temas específicos (VERGARA, 2013), que facilitou a identificação de pontos importantes compartilhados pelos entrevistados no momento da análise dos dados. As categorias serão:

- **Atração e seleção:** que compreende o processo de candidatura, bem como a escolha do colaborador;
- **Permanência e condições fornecidas pela empresa:** que evidencia o dia a dia do funcionário e o ambiente de trabalho;
- **Indicadores:** que permitem avaliar como a empresa mensura alguns temas importantes que compõe o “Employer Branding”
- **Posicionamento em relação ao EB:** que busca afunilar a opinião da empresa como sendo um bom empregador.

A entrevista foi iniciada por meio de uma breve introdução, com o intuito de construir um ambiente de confiança e favorecer a comunicação entre pesquisadora e participante. Na sequência, foram apresentados os termos do Consentimento Livre e Esclarecido (CLE), sendo devidamente registrada a autorização formal da respondente para a utilização das informações no âmbito deste estudo. A participante é profissional da área de Gestão de Pessoas, do sexo feminino, e ocupa o cargo de Gerente Sênior de Recursos Humanos há quatro anos, sendo responsável pela supervisão direta de três colaboradores. Após a conclusão da entrevista, procedeu-se à transcrição integral do conteúdo, com o objetivo de subsidiar a análise qualitativa dos dados, etapa fundamental para a interpretação das percepções e práticas gerenciais no contexto organizacional.

### **Entrevistas com colaboradores (gestores diversos)**

Um grupo de gestores diversos foi estabelecido como maneira de atender ao objetivo de contrapor as percepções das partes envolvidas, composto por 4 respondentes que fazem parte do quadro de funcionários CLT ativos da empresa, ocupantes do cargo de gerência, garantindo percepções relevantes para a análise. A definição dos participantes ocorreu de forma aleatória, considerando apenas o cargo e áreas de trabalho diversas (diferentes equipes), bem como o aceite em participar da pesquisa por parte dos entrevistados. A idade e gênero dos participantes são distintos, no entanto, não foram consideradas relevantes para os resultados, uma vez que todas as informações foram registradas de maneira anônima, dando espaço para que os participantes tenham total liberdade ao responder às perguntas e sintam-se seguros com seu compartilhamento. As informações mais relevantes avaliadas no perfil dos participantes foram o tempo de contribuição para a empresa, já que a percepção em relação às práticas de EB podem ter sofrido modificações durante os anos, devido à mudança de gestão e novas práticas empregadas e a própria área de atuação.

Cada entrevista durou em torno de 15 minutos, iniciando com um “quebra gelo”, seguido da contextualização do estudo e posterior confirmação dos participantes, que por sua vez, assinaram um termo de consentimento livre para uso das informações na presente pesquisa. Ocorreram por intermédio de gravação de áudio, subsequentemente transcrito, a fim de favorecer suas análises. Dessa forma, os gerentes que compartilharam suas percepções, foram

descaracterizados e serão apresentados, de maneira aleatória, como “Gestor 1”, “Gestor 2”, “Gestor 3” e “Gestor 4” na tabela a seguir:

Tabela 2. Perfil dos gestores entrevistados

Identificação	Sexo	Cargo	Tempo de contribuição	Nº de colaboradores sob sua gestão
Gestor 1	Masculino	Gerente de Vendas SR	1 ano e meio	3
Gestor 2	Masculino	Gerente de Logística SR	3 anos	12
Gestor 3	Feminino	Gerente de Eventos	8 anos	6, sendo 5 terceirizados
Gestor 4	Feminino	Gerente de Marketing	3 anos	3

Fonte: Dados originais da pesquisa

As perguntas aplicadas seguiram as mesmas categorias utilizadas na entrevista com a GRH, porém adaptadas para captar as opiniões dos participantes, facilitando a análise ampla e cruzamento das percepções de ambas as partes.

### Análise documental

Para evidenciar ainda mais o alinhamento ou a falta dele em relação às expectativas do RH e do cliente interno, foram realizadas análise documental, consentida pela GRH, compondo a metodologia de triangulação de dados proposta por Yin em seu livro “Estudo de caso: planejamento e métodos” (2001). Ainda, o autor acrescenta que nos estudos de caso, o uso de maior importância, tratando-se de documentos, é sustentar e valorizar as evidências provenientes de outras fontes (YIN, 2001).

Alguns relatórios foram extraídos pela plataforma “Peakon Employee Voice”, a qual a empresa estudada utiliza para medir o nível de engajamento, retenção, saúde e bem-estar dos funcionários, selecionando as opiniões dos colaboradores em pesquisas anteriores aplicadas pelo RH. Vale ressaltar que informações sociodemográficas não foram compartilhadas para preservar a não identificação dos respondentes, tornando os resultados mais confiáveis e sem vieses. A análise das seguintes perguntas possibilita o entendimento da percepção dos colaboradores de forma holística, para além das entrevistas para composição dos resultados.

### Resultados e Discussão

Após a entrevista com o a GRH e colaboradores (gerentes), foi realizada a transcrição e documentação das respostas em sua respectiva categoria: “Atração e seleção”, “Permanência e condições fornecidas pela empresa”, “Indicadores” e “Posicionamento em relação ao EB” (baseado na metodologia de VERGARA (2013) citada nos tópicos anteriores) e, de maneira estratégica e resumida, serão expostos abaixo os principais compartilhamentos de cada item:

### Categoria 1: Atração e seleção

Tabela 4. Entrevista com os gestores: Categoria “Atração e Seleção”

ATRAÇÃO E SELEÇÃO:	
Gestor 1 - Vendas	O entrevistado relata nunca ter ouvido o nome da empresa antes do processo de atração e seleção, menciona que um Headhunter (contratado por ele) o conectou com a companhia e resume o processo como super-humano, tranquilo e prático por ter sido todo on-line. Recebeu feedback direto do RH.
Gestor 2 - Logística	O entrevistado relata nunca ter ouvido o nome da empresa antes do processo de atração e seleção, mesmo atuando na área da saúde (hospitais), menciona ter sido abordado diretamente pela companhia e resume como um processo tranquilo, bem estruturado, rápido e dinâmico. Recebeu feedback direto do RH.

Gestor 3 - Eventos	A entrevistada não havia escutado o nome da empresa até esse primeiro contato, mas não atribui isso a um problema de comunicação, pois acredita que a companhia é bem conhecida em seu segmento de atuação. Participou de uma seleção oculta de vaga sigilosa, passou por 5 etapas até a resposta positiva, mas resume como um processo rápido e dentro do padrão de normalidade. Recebeu feedback direto do RH.
Gestor 4 - Marketing	A entrevistada conta que não conhecia a empresa antes de se candidatar à vaga, mas que estava buscando companhias que tinham propósito e uma oportunidade home office e logo se inscreveu. Uma empresa terceirizada os conectaram e devido à urgência a gestora resumiu que o processo foi muito rápido, aparentando ser sem planejamento e informal. Recebeu feedback direto do RH.
Gestora de RH	A gestora de RH menciona que utilizam agências de recrutamento e seleção e que essas são responsáveis por fazer a conexão entre empresa e candidatos. Em caso de vagas não sigilosas, fazem questão de expor o nome do grupo. Internamente, possuem plataformas oficiais da corporação para processos internos. Testes de fit cultural são aplicados para cargos de gerência acima, assim como testes de lógica e avaliação comportamental para avaliar se há muito "choque" de cultura ou se a pessoa está dentro do que é vivenciado. Feedbacks, num geral, são dados pela própria agência, mas dependendo do grau de conexão entre as partes, o RH faz questão de reforçar os motivos pelos quais o retorno fora positivo ou negativo.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

### **Análise de alinhamento:**

Nota-se que todos os 4 gestores não tinham conhecimento sobre a empresa antes do período de Atração e Seleção. Num geral, a maioria acredita que o processo foi rápido, para três deles visto como positivo e para um encarado como informal. Devido às respostas positivas, receberam feedback direto do RH da empresa, apesar de terem sido abordados por agências de R&S parceiras, com exceção de um dos gestores. Nessa categoria, indicou-se uma possível deficiência no trabalho de divulgação do nome da empresa no mercado como marca empregadora, ponto esse também percebido pela GRH e essencial para compor o tema central do estudo, “Employer Branding”.

### **Categoria 2: Permanência e condições fornecidas pela empresa**

Tabela 5. Entrevista com os gestores: Categoria “Permanência e condições fornecidas pela empresa”

<b>PERMANÊNCIA E CONDIÇÕES FORNECIDAS PELA EMPRESA:</b>	
Gestor 1 - Vendas	<p><b>Onboarding:</b> O participante relata que o processo de onboarding foi muito bem estruturado e que recebeu agenda com antecedência. Apesar de muita informação, foi possível ter um “overview” da organização, das pessoas e da parte técnica do negócio;</p> <p><b>Propósito:</b> Acredita que a empresa nasceu de um propósito e não o criou para influenciar sua marca, logo sente-se conectado com a história;</p> <p><b>Tecnologia:</b> Diz que a estrutura tecnológica disponibilizada para ele e sua equipe, tanto no escritório quanto home office atende às atuais necessidades;</p> <p><b>Treinamentos:</b> Menciona receber treinamentos periódicos, principalmente para área comercial/vendas e liderança importantes para desenvolvimento do time;</p> <p><b>Benefícios:</b> Informa que o pacote de benefícios está dentro de sua expectativa e quando comparados com o mercado, são melhores. Questiona, apenas, o fato da disponibilização de carro ser feita para alguns gerentes e outros não;</p> <p><b>Carreira:</b> Acredita que para o time, há possibilidade de crescimento definido entre gestor e RH. Para posições elevadas, incluindo a sua, pensa que é mais difícil e que pessoalmente à médio/longo prazo não enxerga. Ressalta, por exemplo, não ter um caminho preparatório para possíveis sucessões e que, num todo, esse ponto não é claro para o mesmo;</p> <p><b>Equilíbrio:</b> Menciona que tanto ele, quanto seu time conseguem equilibrar a vida pessoal e profissional. Que possui combinados para entrega de resultados, porém com autonomia para flexibilizar alguns processos.</p>

Gestor 2 - Logística	<p><b>Onboarding:</b> O participante acredita que o processo de onboarding é um dos pontos mais legais da empresa e bem estruturado;</p> <p><b>Propósito:</b> Possui, sem dúvidas, identificação com os propósitos da empresa;</p> <p><b>Tecnologia:</b> Informa ter algumas dificuldades com alguns sistemas de ERP de sua área, mas entende que é um sistema mundial e por isso pode ser um pouco “engessado” e que esse ponto sempre vem à tona. Mas, acredita que em relação à software e hardware disponibilizados, as necessidades são atendidas;</p> <p><b>Treinamentos:</b> Recebe treinamentos globais da companhia e relata que sua área sempre recebe treinamentos ofertados para melhoria contínua dos processos do dia a dia como incentivo para desenvolvimento profissional e pessoal;</p> <p><b>Benefícios:</b> Não tem o que reclamar dos benefícios;</p> <p><b>Carreira:</b> O gestor acredita que para ele, um plano de carreira é mais difícil, devido à sua posição, mas que para sua equipe sim. Relata, inclusive, jovens aprendizes e colaboradores terceirizados sendo efetivados e colaboradores que migraram para outras áreas;</p> <p><b>Equilíbrio:</b> Relata que o nível de pressão, comparado às suas experiências anteriores é bem menor e que acredita que seu time também consiga, assim como ele, equilibrar a vida profissional e pessoal.</p>
Gestor 3 - Eventos	<p><b>Onboarding:</b> A gestora relata que há 8 anos, não existia onboarding, mas sabe que atualmente é um processo robusto e super necessário;</p> <p><b>Propósito:</b> Menciona que o propósito é o principal motivo dela ter entrado na empresa e ter se mantido durante esse tempo;</p> <p><b>Tecnologia:</b> Acredita que ferramentas em termos de software, não atendem a necessidade atual, devido à limitação por segurança, mas em hardware, possuem equipamentos de ponta;</p> <p><b>Treinamentos:</b> Informa receber treinamentos periódicos sobre código de conduta, liderança e temas clínicos e que de um modo geral, são positivos. No entanto, acredita que às vezes acontecem num volume excessivo e precisam ser mais bem direcionados, principalmente para os assuntos mais técnicos;</p> <p><b>Benefícios:</b> Acredita que a empresa tem um bom pacote de benefícios e em linha com o segmento;</p> <p><b>Carreira:</b> Reforça que a empresa valoriza talentos internos e que as coisas acontecem dentro de um fluxo natural, mas é comum ver promoções ou novas áreas sendo criadas;</p> <p><b>Equilíbrio:</b> Acredita que possuem um nível de saúde mental muito maior que os demais segmentos, possibilitando equilíbrio profissional e pessoal.</p> <p><b>Equilíbrio:</b> Acredita que possuem um nível de saúde mental muito maior que os demais segmentos, possibilitando equilíbrio profissional e pessoal.</p>
Gestor 4 - Marketing	<p><b>Onboarding:</b> A entrevistada conta que devido à urgência na sua contratação, na época como terceirizada, não teve onboarding. Mas que sua equipe teve a oportunidade de participar de um processo melhor planejado e eficaz;</p> <p><b>Propósito:</b> Diz que se identifica muito com o propósito da empresa e com a possibilidade de trabalhar com marketing relacionado a uma causa;</p> <p><b>Tecnologia:</b> Acredita que a estrutura tecnológica oferecida atende à necessidade, mas a infraestrutura de pessoas capacitadas e número para atender a operação é ruim. Reforça, inclusive, que na empresa várias indicações são feitas e que muitas vezes sente que alguns profissionais que ocupam determinados cargos não possuem skills suficientes para tal;</p> <p><b>Treinamentos:</b> Menciona que os treinamentos globais ofertados são pouco efetivos, principalmente pela falta de pessoas para operar as ferramentas e que não recebe treinamentos internos;</p> <p><b>Benefícios:</b> Enxerga o pacote de benefícios como um bom atrativo;</p> <p><b>Carreira:</b> Vê possibilidade para a equipe, mas para si mesma diz que não tem clareza e que a comunicação em relação aos próximos passos é mal-feita;</p> <p><b>Equilíbrio:</b> Acredita que o dia a dia da empresa não possibilita equilíbrio entre vida pessoal e profissional, justamente pelo número reduzido de pessoas, gerando pressão e uma sobrecarga de trabalho muito fortes.</p>

Gestora de RH	<p><b>Onboarding:</b> A gestora usa a palavra “Híbrido” para definir a estrutura do onboarding, por vezes presencial e outras remotamente, e explica: “Quando a gente fala de uma pessoa de vendas, é importante ela estar aqui, conhecer os principais stakeholders, mas às vezes é uma pessoa de backoffice, que não tem a necessidade de estar presencialmente.”. Ainda, conta que é um processo robusto e customizado, no qual o recente colaborador consegue fazer uma imersão de negócios e principalmente de cultura;</p> <p><b>Propósito:</b> Destaca o fato de ter os valores, missão e visão escritos na parede do escritório, mas entende que esses precisam ser sentidos no dia a dia, dizendo que todos os processos da área de RH (na empresa chamado de P&amp;C/People and Culture/Pessoas e Cultura) devem de alguma forma refletir os valores da organização. Citou como exemplo, a avaliação de performance que reflete o valor da “proximidade” e diz: “A performance não é só pautada na entrega individual, mas também no aspecto colaborativo de coletivo. Os nossos modelos de bônus, por exemplo, são sempre 3 pilares. O pilar individual, o de valores e comportamentos e o terceiro é o resultado corporativo. Então não adianta você trazer excelentes resultados, ser top performer, se você não tem os valores da empresa.”;</p> <p><b>Tecnologia:</b> A entrevistada acredita que a estrutura tecnológica não atende muito bem as equipes no que diz respeito à software, conta que há um TI Global e que processos precisam ser aprovados globalmente e que os sistemas não são integrados, o que às vezes implica em uma burocracia. Cita como exemplo os sistemas usados pelo RH, um para performance, outro voltado para sucessão e de potencial, outro para pesquisa de clima e complementa: “Os sistemas da empresa não são amigáveis, para o dia a dia, não, e tem muitas melhorias. Talvez seja um gargalo nosso, essa questão de sistemas e processos.”;</p> <p><b>Treinamento:</b> A gestora confirma que a empresa possui uma área de treinamento específica, uma plataforma global de treinamentos online que permitem que os colaboradores busquem se desenvolver de forma autônoma e que localmente realizam diversos deles e finaliza dizendo: “Eu acho que isso a gente faz bem sim, é uma empresa de saúde, se a gente não tiver isso no nosso DNA, as pessoas não vão ter o conforto de sair a campo para passar as informações como elas precisam passar. Então, o treinamento precisa ser uma coisa muito latente.”;</p> <p><b>Benefícios:</b> A mesma menciona ter realizado uma pesquisa recente que demonstra um resultado positivo em relação a satisfação dos colaboradores em relação ao pacote de benefícios e conta que a empresa não se posiciona como a mais competitiva em termos de salário, mas em relação ao conjunto salário e benefícios juntos, considera-se como super competitiva e reforça: “Nossos funcionários precisam estar felizes no ambiente de trabalho, sentir que tem um ambiente justo, que são remunerados corretamente... as pessoas enxergam muito valor nisso.”;</p> <p><b>Carreira:</b> A gestora diz que isso varia de acordo com área e cargo, mas num geral acredita que tem melhorado bastante e informa ter um dos melhores índices de aproveitamento interno em relação a alocação de talentos quando comparado a mercados emergentes, demonstrando orgulho. Relata que nem sempre é um processo orgânico e ressalta a responsabilidade da pessoa, em saber pra onde quer ir e conta: “A gente trabalhou em um template que as próprias pessoas preencheram, qual é a sua expectativa de curto, de médio e de longo prazo. Então, a gente consegue fazer a pessoa refletir sobre a carreira, quais são os eus pontos a desenvolver, quais são suas skills, o que você precisa melhorar e a partir daí você vai pensar num plano de 70, 20 e 10, onde 70% você aprende no job, o 20% é você aprender com outros e os 10% que a gente relaciona só com aprendizado formal. Então a própria pessoa teve que pensar no plano de desenvolvimento dela e aquilo é um documento para a gente.”;</p> <p><b>Equilíbrio:</b> A representante da área de RH acredita que há equilíbrio, menciona que é um time realmente enxuto, uma estrutura que tem poucas camadas, utiliza o exemplo de que muitas vezes o diretor acaba fazendo o trabalho de um gerente ou vice-versa. Conta que realmente há muitas demandas e que para quem está dentro há muito tempo pode parecer uma carga de trabalho alta, mas para quem vem de fora a pressão em relação ao mercado é muito menor e finaliza dizendo: “Acho que o ambiente de trabalho mais colaborativo. Um clima organizacional bom, acaba fazendo com que você tire um pouco do peso e a gente também apoia muito os funcionários, então, está com um problema pessoal? Fica em casa! Essa flexibilidade as pessoas sentem e elas ficam à vontade.” E por fim, acredita que ao melhorar as questões de burocracia de sistemas, reduzirá a carga administrativa de trabalho e favorecerá a sensação de equilíbrio entre vida profissional e pessoal.</p>
---------------	--

Fonte: Resultados originais da pesquisa

### **Análise de alinhamento:**

O “onboarding” pode ser descrito como um processo organizado e estruturado e que objetiva a integração eficiente de novos colaboradores na organização (BAUER, 2010). Após entrevistas, nota-se que o processo na empresa é relativamente novo, dois de quatro gestores relatam que não tiveram oportunidade de fazê-lo, mas que suas equipes passaram por essa etapa que, segundo a GRH, é uma imersão de negócios e principalmente de cultura, mostrando que a organização está preparada para receber novos colaboradores.

Organizações que possuem uma clareza em seu propósito e valores bem definidos, tendem a

atrair e reter talentos com maior facilidade. Colaboradores têm a tendência de sentirem-se mais engajados e motivados, ao trabalharem em uma empresa que compartilha dos mesmos valores e crenças (RSPF LIVROS, 2020). A entrevista mostra com unanimidade que todos os gestores possuem relação de identificação com a missão, visão e valores da empresa, enquanto o RH busca refletir essas diretrizes em todos os processos da área, tornando evidente o alinhamento deste aspecto entre as partes.

Quanto aos recursos tecnológicos oferecidos pela empresa, os gestores acreditam que equipamentos físicos são de alta qualidade e que suportam as equipes, no entanto, quando se trata de sistemas, três deles mencionam ter problemas por alguns deles serem “engessados” ou por haver limitações de segurança e há também uma queixa em relação a infraestrutura de pessoas reduzida para atender a operação. A GRH tem a mesma visão e entende que a parte de “software” é um gargalo, por ter uma área de Tecnologia e Infraestrutura global, alguns processos precisam ser aprovados com maior burocracia, fato esse que, num todo, pode refletir em uma rotina com carga de trabalho alta.

O treinamento tem um papel fundamental no alcance de vantagem competitiva e em como as organizações conduzem os desafios da competitividade (NOE, 2020). A empresa estudada possui uma área especializada e uma plataforma global de treinamentos, pois acreditam que esses são essenciais para o negócio. Nota-se que os gestores das áreas de vendas e logísticas são bem suportados e recebem treinamentos efetivos. Já a gestora de eventos pontua que podem acontecer de forma mais direcionada, pois acredita que há um volume excessivo e com temas técnicos e clínicos, muitas vezes sem relação direta com sua função e a gestora de marketing menciona não receber treinamentos internos e acrescenta que os globais são pouco efetivos, principalmente pela falta de pessoas para operar as ferramentas. Num geral, é possível compreender que apesar de uma grande estrutura de treinamentos, ainda há uma fragilidade da efetividade dele para algumas áreas.

Apenas a tradicional remuneração, tornou-se insuficiente no engajamento e incentivo da força de trabalho para se obter resultados melhores (CONTE, 2017). Logo, na avaliação dos benefícios ofertados pela empresa, todos os gestores entrevistados concordam que a mesma possui um pacote de benefícios atrativo e justo, apenas um deles levanta um questionamento sobre a disponibilização de carros para alguns gerentes e outros não, mas entende que foi uma questão negociada no processo de contratação. A GRH confirma que em suas recentes pesquisas os colaboradores mostraram-se satisfeitos em relação a esse tema e enxergam que em termos de salário não são competitivos, mas em conjunto salário e benefícios são, portanto, ambas as partes estão alinhadas.

Quando colocado em pauta o tema plano de carreira, a GRH relata ter um dos melhores índices de aproveitamento interno no que tange à realocação de talentos do mercado. Ainda, acreditam que é um processo conjunto e alinhado com a necessidade da empresa e expectativa e preparo do colaborador em atendê-la, para isso possuem um documento que todos os funcionários preenchem para uma possível movimentação. Todos os gestores concordam que para as suas equipes há grande possibilidade de carreira, alguns expuseram até relatos de jovens aprendizes e funcionários terceirizados sendo efetivados e profissionais sendo alocados em outras áreas, em contrapartida, três desses gestores não enxergam ou acham mais difícil o crescimento profissional próprio devido a já ocuparem um cargo importante na empresa. Dois deles mencionam não ter clareza dos próximos passos e uma ainda acrescenta que a comunicação nesse tema é mal-feita. Portanto, há um certo desalinhamento entre as partes.

Equilíbrio trabalho e vida diminui a experiência do colaborador sob estresse. Um funcionário prejudica sua produtividade, quando não possui tempo para autocuidado (GONÇALVES, 2021). Três dos quatro gestores relatam que a rotina de trabalho possibilita equilíbrio entre vida pessoal e profissional, inclusive ressaltam que o nível de pressão é menor se comparado às experiências de trabalho anteriores e em outros segmentos, inclusive a gestora de RH tem a mesma percepção. No entanto, um deles relata que há pressão e sobrecarga de trabalho fortes, devido ao número reduzido de pessoas no time. A GRH por sua vez reconhece que há um time enxuto, estrutura com poucos níveis hierárquicos e que por vezes um gerente realiza o trabalho de diretoria e o inverso também acontece. Em suma, a representante da área de recursos humanos diz que ao melhorar a infraestrutura de sistemas, a carga administrativa de trabalho reduzirá e logo contribuirá para a sensação de equilíbrio entre a vida profissional e fora do trabalho.

### Categoria 3: Indicadores

Tabela 6. Entrevista com os gestores: Categoria “Indicadores”

INDICADORES	
Gestor 1 - Vendas	<b>Satisfação:</b> Sente-se satisfeito em trabalhar na empresa, avaliando o todo; <b>Turnover:</b> Em curto prazo, não pensa em mudar de emprego, mas acredita que a médio prazo pensaria nisso por questões de crescimento profissional e por achar que os próximos passos dentro da cia é um processo "nebuloso".
Gestor 2 - Logística	<b>Satisfação:</b> Sente-se bastante satisfeito em trabalhar na empresa e menciona que a nota de satisfação da sua área nas pesquisas da empresa é de 9,5. <b>Turnover:</b> Raramente pensa em mudar de emprego e relaciona isso com o seu grau de satisfação.
Gestor 3 - Eventos	<b>Satisfação:</b> Acredita que a satisfação é muito subjetiva, mas sente-se satisfeita; <b>Turnover:</b> Menciona que a questão da estabilidade vem mudando entre as gerações e que as pessoas estão mais curiosas. Pensa em mudar de emprego como uma forma de gerir a carreira e não por estar insatisfeita.
Gestor 4 - Marketing	<b>Satisfação:</b> Menciona que não tem anseio por sentir orgulho em pertencer, mas que se sente satisfeita com o propósito da empresa; <b>Turnover:</b> Sempre pensa em mudar de emprego por achar que isso faz parte de uma avaliação pessoal e que a não clareza da empresa em relação ao rumo que irá tomar pode ser um aspecto a ser considerado.
Gestora de RH	<b>Satisfação:</b> Menciona realizar pesquisa de clima 2 vezes ao ano, por meio de diversas perguntas, sendo a principal sobre nível de engajamento. Conta ter uma das melhores notas do mercado, de 0 a 10 o resultado atual é de 9.5. Além disso, medem outros motivadores como realização profissional, fit organizacional e relacionamento. <b>Turnover:</b> Conta ter um KPI global de turnover voluntário, no qual o colaborador solicita desligamento, ressalta que não é zero, mas considera como “bem saudável” com índice perto de 6% que é o que tem como meta.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

#### Análise de alinhamento:

Apesar da satisfação ser subjetiva e cada um ter uma percepção, todos os gestores sentem-se satisfeitos em trabalhar para a companhia e pelo seu propósito, opinião essa que está alinhada à percepção do RH. No que tange ao “turnover” ou rotatividade, um dos gestores relaciona os temas e diz não pensar em mudar de emprego e outros três relacionam uma possível movimentação com crescimento profissional próprio, gestão de carreira e avaliação pessoal. Importante ressaltar que dois dos gestores que pensam nessa mudança, associam o pensamento à sensação de que os próximos passos dentro da companhia não são claros e que esse é um ponto a ser considerado na decisão. A GRH relata ter um índice de turnover voluntário saudável e a gestora acredita que é um processo natural de aspiração de carreira.

### Categoria 4: Posicionamento em relação ao “Employer Branding”

Tabela 7. Entrevista com os gestores: Categoria “Posicionamento em relação ao “Employer Branding”

POSICIONAMENTO EM RELAÇÃO AO EB:	
Gestor 1 - Vendas	<p><b>Escala bom empregador:</b> Indica a empresa como nota 10 para um bom lugar de se trabalhar;</p> <p><b>Palavra que define a empresa:</b> Apesar de muitas qualidades, resume a empresa como "humana";</p> <p><b>Práticas de EB:</b> Acredita que há espaço para melhoria em alguns processos como plano de carreira, feedback 360° e autonomia para pleitear alguns pontos que muitas vezes são decididos sem comunicação.</p>
Gestor 2 - Logística	<p><b>Escala bom empregador:</b> Indica a empresa como nota 10 para um bom lugar de se trabalhar;</p> <p><b>Palavra que define a empresa:</b> Resume a empresa com a palavra "colaboração";</p> <p><b>Práticas de EB:</b> Acredita que há espaço para melhor divulgação da empresa em outros mercados e não somente em seu segmento, tendo visibilidade maior para profissionais de outras áreas.</p>
Gestor 3 - Eventos	<p><b>Escala bom empregador:</b> Indica a empresa como nota 8 para um bom lugar de se trabalhar;</p> <p><b>Palavra que define a empresa:</b> Resume a empresa com a palavra "oportunidades";</p> <p><b>Práticas de EB:</b> Acredita que há um mar a ser desbravado em relação a EB, por ser um tema novo, acredita que muitas ações são bem-feitas, mas não são divulgadas.</p>
Gestor 4 - Marketing	<p><b>Escala bom empregador:</b> Indica a empresa como nota 8 para um bom lugar de se trabalhar, mas destaca que se não fossem os benefícios a nota seria 7;</p> <p><b>Palavra que define a empresa:</b> Resume a empresa com a palavra "Inconstante";</p> <p><b>Práticas de EB:</b> Acredita que há algumas iniciativas bacanas como o comitê de bem-estar, mas não existe uma área dedicada ao tema, logo, não enxerga as práticas como suficientes. Sente falta de um branding institucional que divulgue para pessoas externas as ações realizadas, pois acha que a divulgação atual tem foco comercial e de produto.</p>
Gestora de RH	<p><b>Escala bom empregador:</b> Considera a empresa como nota 9 em ser uma empresa atrativa no mercado, principalmente de consumo, mas acrescenta: “Se a gente pensar especificamente em grana, a gente não consegue ser tão agressivo quanto, por exemplo, a indústria farmacêutica que tem pacotes mais robustos de benefícios.”.</p> <p><b>Palavra que define a empresa:</b> Resume a empresa com a palavra "Respeito", dizendo: “Eu diria que respeito... respeito pelo usuário, respeito pelos funcionários aqui, respeito pelos profissionais de saúde. A empresa já nasceu com uma essência muito forte de proximidade, de carinho, de atender pessoas que estão passando por alguma necessidade crítica de saúde. Então eu diria que é cuidado e respeito mesmo pela história daquelas pessoas, pelo momento que elas estão vivendo.”.</p> <p><b>Práticas de EB:</b> Acredita que as respostas dos colaboradores durante as entrevistas em relação aos tópicos que compõe o EB seriam positivas e alinhadas às respostas do RH, porém acrescenta: “Pensar em employer branding em si, talvez as pessoas achem que a gente realmente não está muito presente no mercado, que a gente poderia contar muito mais do que a gente faz de legal e não conta, então acho que talvez tenha esse ponto de atenção.”. Por fim, diz que muitas ações são feitas, mas em termos de divulgação a empresa se “vende mal”.</p>

Fonte: Resultados originais da pesquisa

### Análise de alinhamento:

Ao atribuir uma escala de 0 a 10 como bom empregador, calcula-se uma nota média de 9, alinhado à nota sugerida pela GRH, o que torna os gestores como possíveis bons promotores da marca. Ainda, eles definem a empresa como humana, um ambiente de colaboração e oportunidades e a GRH atribui a palavra respeito para a companhia. Apenas um dos gestores utiliza uma palavra de cunho negativo, definindo a empresa como inconsistente, opinião esta que demonstra incompatibilidade com as demais.

No que corresponde ao tópico “Employer Branding” em si, a GRH acredita que muitas ações são oferecidas e percebidas pelos colaboradores, porém não compreendidas como EB, percepção alinhada com os relatos dos gestores que acreditam que não há uma divulgação efetiva da empresa como marca empregadora e que ainda é uma pauta a ser desbravada, apesar de se ter muitos aspectos positivos.

### **Análise documental:**

Para compor os resultados da pesquisa, foi compartilhado pela Gestora de Recursos Humanos um relatório de engajamento, realizado semestralmente por intermédio da plataforma “Workday Peakon Employee Voice” que mede o nível de conexão sentida pelo colaborador com o trabalho, colegas e a empresa em um todo. Alguns números considerados na análise documental corroboram para uma visão macro para além das entrevistas.

A nota 9.5 de engajamento (escala de 0 a 10), onde 153 de 154 colaboradores votaram, indica um valor de 0,2 acima da nota de mercado que é 9.3 (informação que a própria plataforma fornece). Para compor a nota, uma das principais perguntas é “Qual a chance de indicar a empresa como um lugar para trabalhar?”. Vale ressaltar, que durante a pesquisa e estudos, foi possível identificar que esta é uma das principais perguntas que cercam o tema “Employer Branding”, pois traz uma ideia positiva de que os colaboradores são pessoas ativas no compartilhamento da marca como boa empregadora. Segundo o SEBRAE (2023) em seu e-book “Aumente o engajamento com o sentimento de pertencimento”, identifica-se que os funcionários mais engajados têm 56% melhor desempenho em suas atividades.

Na identificação de pontos fortes, o ambiente profissional, recompensa (em termos financeiros) e afinidade organizacional foram os aspectos mais bem avaliados pelos funcionários, reforçando a ideia de que atualmente o sentimento de pertencimento de uma organização com propósitos alinhados aos propósitos pessoais e o ambiente de trabalho tem tanto valor quanto às questões financeiras. Fato esse, muito importante, pois ao sentir-se parte da empresa, marca ou propósito da organização, os funcionários tendem a dedicar-se cada vez mais (SEBRAE, 2023). Já na análise de áreas de foco como motivador, a carga de trabalho excessivamente alta, a definição de objetivos mais bem esclarecidos e relacionamento com colegas foram pontos de atenção, nos quais melhorias direcionadas aumentariam o engajamento geral.

Em termos de satisfação, quando perguntado sobre “Qual o seu grau de satisfação por trabalhar na empresa?”, a pontuação foi de 9,1 (escala de 0 a 10), 0,2 menor que a média de mercado. E em relação à lealdade, quando perguntado “Se lhe fosse oferecido o mesmo cargo em outra organização, qual seria a probabilidade de permanecer na empresa?”, a pontuação foi de 8.7 (escala de 0 a 10), também 0,2 abaixo da média de mercado. Ainda, a plataforma forneceu uma categorização dos funcionários, sendo 88% promotores da marca, 10% neutro e 2% como detratores. Dados esses que mostram alinhamento entre as ações praticadas pelo RH e a experiência vivenciada pelos colaboradores. Tendo estatísticas tão mais positivas que negativas, a empresa demonstra preocupar-se com a retenção dos seus talentos.

### **Observação participante:**

Como terceira fonte de dados, além das entrevistas e análise documental, ocorreu observação participante, modalidade diferenciada de observação, na qual o pesquisador não é somente um observador passivo (YIN, 1982), haja vista que a presente pesquisadora atuou durante o período do estudo dentro da organização, com devido cuidado de manter-se imparcial. A observação participante fornece oportunidades excepcionais para a coleta de dados em um estudo de caso, como a capacidade de percepção da realidade do ponto de vista de um indivíduo de "dentro" do estudo de caso e não de um ponto de vista externo (YIN, 2001). O método também proporciona visão holística, contribuindo para que o pesquisador capte como os comportamentos são manifestados em situações verdadeiras, facilitando a identificação de cenários e padrões que poderiam não ser tão claros em outros métodos (FLICK, 2018).

Durante a observação, foram evidenciados pontos relevantes de ações/sentimentos que favorecem um clima organizacional positivo, contribuindo para que os funcionários se sintam felizes em trabalhar nesse ambiente e indiquem para outras pessoas. Serão pontuados de maneira sucinta abaixo, tendo ligação direta com os pontos avaliados durante todo o estudo e que compõe o tema “Employer Branding”:

- Sentimento de satisfação em fazer parte da companhia por parte dos colaboradores, tendo em vista o propósito que ela possui;
- Pacote de benefícios apreciados pelos mesmos, inclusive viagem de fim de ano para celebrar as conquistas e planejar novas metas, toda custeada pela empresa;
- Comitê de bem-estar, composto por colaboradores que organizam junto ao RH celebrações em datas comemorativas como Dia das Mães, dia do filho no trabalho, festa junina etc.;
- Programa de PodCast interno criado pelo RH, para debater pautas importantes com os funcionários, como por exemplo maternidade e trabalho, diversidade nas empresas etc.;
- Onboarding estruturado e com presente de boas-vindas;
- Infraestrutura do escritório positiva em termos de dispositivos tecnológicos, conforto físico e até café da manhã à disposição dos funcionários;
- Fácil acesso à figuras de liderança, incluindo o CEO;
- Feedbacks estruturados e recorrentes.

No entanto, fatores de cunho negativo também foram observados e devem ser levados em consideração como pontos a serem revisitados e ajustados pela empresa, pois podem impactar no engajamento dos colaboradores e até na sua imagem enquanto marca empregadora, sendo os principais:

- Infraestrutura tecnológica deficiente quando se trata de sistemas e ferramentas operacionais;
- Sentimento de carga excessiva de trabalho, pela estrutura compacta;
- Incerteza por parte de alguns colaboradores sobre os caminhos a serem seguidos dentro da companhia.

As observações acima relatadas, possuem similaridade com as percepções dos gestores selecionados para as entrevistas. Vale ressaltar, que diante das análises e informações expostas anteriormente, a participação da pesquisadora como observadora participante, permitiu capturar falas, comportamentos e opiniões diversas além das entrevistas e da análise documental, contribuindo para uma visão holística do resultado, fato esse que corrobora para o alcance do objetivo principal do estudo que por sua vez trata-se de compreender a efetividade das práticas de “Employer Branding” da empresa estudada, confrontando se a percepção dos colaboradores está alinhada com a percepção do RH.

O conhecimento de que um estudo de caso estava sempre realizado no então ambiente era público, não houve exposição alguma de qualquer indivíduo no relato do que fora observado, mantendo a confidencialidade dos dados, e as percepções compartilhadas foram consentidas e expressas pelos funcionários de maneira natural.

Outro fato importante é que o tema “Employer Branding” era pouco ou quase nunca conhecido e falado dentro da companhia, achado este que contribui para a ideia de que a empresa deve

explorar o assunto, de modo que as práticas realizadas e percebidas pelos funcionários possam ser efetivamente entendidas como EB.

### **Sugestões de melhoria após análise**

Tim Ambler e Simin Barrow, autores já citados anteriormente na presente pesquisa, em seu artigo "The Employer Brand" (1996), discutiam como uma marca empregadora forte é importante para se ter vantagem competitiva, maior engajamento dos funcionários e um recrutamento mais assertivo, logo, os resultados deste estudo sugere que a empresa pense na possibilidade de estruturar um departamento focado ou uma consultoria especializada no tema "Employer Branding" para trabalhar ativamente na divulgação da marca como empregadora, nota-se que muitas ações que compõem o tema já são praticadas dentro da companhia, todavia, por vezes não são entendidas como tal.

Outros gargalos identificados como a sobrecarga de trabalho e sistemas operacionais burocráticos, já são pautas previamente identificadas pelo RH antes mesmo desta pesquisa, porém o estudo corrobora a ideia de necessidade de plano de ação para reduzir os possíveis impactos negativos. Treinamentos para além das áreas comercial e operacional podem ser revistos e mais bem direcionados, considerando o fato de que 50% dos gestores entrevistados pontuaram necessidade de melhoria nesse tema. O plano de carreira para cargos acima de gerência pode ser mais bem alinhado, tendo em vista que 100% dos gestores não enxergam possibilidade de crescimento em decorrência da posição que ocupam e 50% associam o pensamento de mudança de empresa por acharem esse processo pouco esclarecido.

Nota-se que os envolvidos que participaram ativamente das entrevistas, mostraram-se transparentes ao expor suas opiniões, levantando além de pontos positivos, os pontos que enxergam como melhoria. A ideia de não identificação de suas identidades no relato das respostas, contribui para a veracidade das mesmas. Além disso, a análise documental da pesquisa "Peakon Employee Voice", a qual a empresa estudada utiliza para medir o nível de engajamento, retenção, saúde e bem-estar dos funcionários, possibilita ampliação da amostra, bem como a oportunidade de reafirmar que as contribuições durante as entrevistas foram efetivas. O fato de terem sido selecionados única e exclusivamente pela posição e área de atuação, para compor uma representatividade da amostra por diferentes perspectivas, apesar de pequena, mostrou um resultado compatível com as demais fontes de dados.

### **Considerações Finais**

Realizou-se um estudo de caso que confronta as perspectivas do RH versus a dos colaboradores no que se refere ao tema "Employer Branding" que, em suma, pode ser definido como um conjunto de ações e práticas experienciadas pelos funcionários em relação ao dia a dia na empresa, ao ponto de torná-los pessoas que promovem a organização com um bom lugar para se trabalhar. De acordo com diversos autores e com análise dos resultados da pesquisa, compreendeu-se que o empregador que pratica ações de EB são capazes de atrair e reter talentos e profissionais que estão alinhados com as diretrizes e propósitos da organização. A empresa objeto de estudo tem processos de recursos humanos bem definidos e, o mais importante, percebidos e reconhecidos pelos colaboradores, mantendo um time com índice alto de engajamento e satisfação. Ao final da construção de resultados, os dados levantados sugerem que a empresa crie uma área ou tenha um profissional especialista para conduzir as ações de "Employer Branding" da companhia, bem como trabalhar na divulgação ativa destas no

mercado, criando uma reputação positiva como marca empregadora e obtendo maior vantagem competitiva.

## Referências

- AMBLER, T.; BARROW, S. *The employer brand*. *Journal of Brand Management*, v. 4, n. 3, p. 185–206, 1996. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/263326597\\_The\\_employer\\_brand](https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand). Acesso em: 13 set. 2024.
- ARNOLDI, M. A. G. C.; ROSA, M. V. F. P. do C. *A entrevista na pesquisa qualitativa - mecanismos para validação dos resultados*. Grupo Autêntica, 2007. E-book. ISBN 9788582178768. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582178768/>. Acesso em: 11 mar. 2024.
- BANOV, M. R. *Recrutamento e seleção com foco na transformação digital*. Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788597026115. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026115/>. Acesso em: 29 fev. 2024.
- BAUER, T. N. *Onboarding new employees: maximizing success*. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series, 2010. Disponível em: <https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/topics-tools/news/talent-acquisition/Onboarding-New-Employees.pdf>. Acesso em: 4 ago. 2024.
- CHIAVENATO, I. *Coaching e mentoring: construção de talentos*. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559770403. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770403/>. Acesso em: 9 mar. 2024.
- CONTE, D. *Valorização e remuneração de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2017. Série Universitária. Disponível em: <https://livrariapublica.com.br/livros/valorizacao-e-remuneracao-de-pessoas-serie-universitaria-daniela-conte/>. Acesso em: 13 set. 2024.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos*. Grupo A, 2021. E-book. ISBN 9786581334192. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581334192/>. Acesso em: 17 mar. 2024.
- DABIRIAN, A.; KIETZMANN, J.; DIBA, H. A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681316301276#tbl0005>. Acesso em: 25 mar. 2024.
- EMPLOYER BRANDING BRASIL. *O employer branding e as novas relações de trabalho*, 2022. Disponível em: <https://employerbranding.com.br/relacoes-de-trabalho/>. Acesso em: 2 mar. 2024.
- FLICK, U. *An introduction to qualitative research*. 5. ed. London: Sage Publications, 2018. Acesso em: 6 out. 2024.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 17 mar. 2024.
- GONÇALVES, D. *Vida equilibrada: como gerir com sucesso sua carreira e vida pessoal alcançando o equilíbrio na vida nesta nova realidade*. São Paulo: Editora Vida e Equilíbrio, 2021. Disponível em: <https://livrariapublica.com.br/livros/vida-equilibrada-como-gerir-com->

[sucesso-sua-carreira-e-vida-pessoal-alcancando-o-equilibrio-na-vida-nesta-nova-realidade-diana-goncalves/](#). Acesso em: 12 set. 2024.

MADRUGA, R. *Employee experience, gestão de pessoas e cultura organizacional*. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559770120. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770120/>. Acesso em: 29 fev. 2024.

MASCARENHAS, B.; MANSI, V. *Employer branding: conceitos, modelos e prática*. Haikai, 2020. Acesso em: 9 mar. 2024.

MIRANDA, S. M. et al. Construção de uma escala para avaliar atitudes de estudantes de medicina. *Revista Brasileira de Educação Médica*, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbem/a/YTVQqLnskHrqkxJZGyppJbb/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 11 mar. 2024.

NOE, R. A. *Treinamento e desenvolvimento de pessoas*. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2020. Disponível em: <https://livrariapublica.com.br/livros/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas-raymond-a-noe/>. Acesso em: 9 set. 2024.

RECRUITING.COM. *The case for employment branding*. Disponível em: <https://www.recruiting.com/blog/the-case-for-employment-branding>. Acesso em: 2 mar. 2024.

RSPF LIVROS. *Negócios com propósito: construindo empresas alinhadas com valores*. São Paulo: RSPF Livros, 2020. Disponível em: <https://livrariapublica.com.br/livros/negocios-com-proposito-construindo-empresas-alinhadas-com-valores-rspf-livros/>. Acesso em: 13 set. 2024.

SEBRAE. *Aumente o engajamento com sentimento de pertencimento*. 2023. E-book. Disponível em: <https://sebrae.com.br/>. Acesso em: 3 out. 2024.

SEBRAE. *O que é employer branding e como atrair e reter talentos de alta performance*. 2023. E-book. Disponível em: <https://sebrae.com.br/>. Acesso em: 2 mar. 2024.

SEBRAE. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa*, 2013. p. 17. Disponível em: [https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE\\_conceito\\_empregados.pdf](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf). Acesso em: 21 mar. 2024.

SILVA, A. *Employer branding: o que é e 13 estratégias de como aplicar para atrair e reter talentos*. Portal Sólides, 2023. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/employer-branding/>. Acesso em: 1 mar. 2024.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2013. Acesso em: 31 mar. 2024.

YIN, K. R. *Conserving America's neighborhoods*. New York: Plenum, 1982. Acesso em: 3 set. 2024.

YIN, K. R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001. Acesso em: 31 mar. 2024.