

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

Ana Paula de Souza  
Jessica Silva Sena

**ESTRATÉGIAS DE *EMPLOYER BRANDING* PARA A CONSOLIDAÇÃO DA  
CULTURA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA RESERVE JOIAS**

Florianópolis  
2022

Ana Paula de Souza  
Jessica Silva Sena

**ESTRATÉGIAS DE *EMPLOYER BRANDING* PARA A CONSOLIDAÇÃO DA  
CULTURA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA RESERVE JOIAS**

Trabalho Conclusão de Curso de Graduação em  
Administração do Centro Sócioeconômico da Universidade  
Federal de Santa Catarina requisito para a obtenção do  
título de Bacharel em Administração  
Orientador(a): Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau

Florianópolis  
2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Souza, Ana Paula de  
ESTRATÉGIAS DE EMPLOYER BRANDING PARA A CONSOLIDAÇÃO DA  
CULTURA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA RESERVE JOIAS / Ana  
Paula de Souza, Jessica Silva Sena ; orientador, Marcos  
Baptista Lopez Dalmau, 2022.  
95 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sôcio  
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Administração. 3. Employer Branding.  
4. Cultura Organizacional. 5. Recursos Humanos. I. Sena,  
Jessica Silva. II. Dalmau, Marcos Baptista Lopez . III.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em  
Administração. IV. Título.

Ana Paula de Souza  
Jessica Silva Sena

**ESTRATÉGIAS DE *EMPLOYER BRANDING* PARA A CONSOLIDAÇÃO DA  
CULTURA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA RESERVE JOIAS**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 20 de julho de 2022 .

---

Prof. Ana Luiza Paraboni  
Coordenador de Trabalho de Curso

**Avaliadores:**

---

Prof<sup>ª</sup> Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>ª</sup>. Gabriela Mattei de Souza  
Avaliadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Doutoranda Isadora de Souza Bernardini  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos, com muito carinho a (ao):

Empresa Reserve Joias, pela autorização e disponibilidade para a realização do estudo de caso e aos funcionários pela participação do questionário para a coleta de dados.

Professor Marcos Dalmau, pela parceria e orientação durante todo o processo para construção desse trabalho e pelas palavras de motivação para realização do mesmo.

### **Agradecimentos Ana Paula de Souza**

Quero registrar meu agradecimento a (ao):

Minha dupla Jessica, desde o início da faculdade estamos juntas e não seria diferente nesse momento.

Agradecer meus pais Marcos e Maria e meu irmão Marcos, que em todos os momentos me incentivaram e estiveram do meu lado para que eu vivesse ao máximo essa fase da vida, que assim como muitas é fundamental para meu desenvolvimento pessoal, nada seria possível se vocês não estivessem comigo e se não acreditassem que eu fosse capaz.

Agradeço ao meu companheiro de vida, Douglas, que não abdicou esforços para que essa fase fosse mais leve.

Agradeço também a todos que de alguma forma fizeram parte nesse processo de graduação, pois considero um dos momentos mais importantes na minha vida.

### **Agradecimentos Jessica Silva Sena**

Quero registrar meu muito obrigada a (ao):

Minha amiga Ana Paula, minha dupla neste trabalho, por dividir esse momento para conclusão do curso e tantos outros momentos que a faculdade nos proporcionou.

Meus pais, Magali (*in memoriam*), Ari e Silvana, que estiveram sempre presentes nessa caminhada e me incentivaram a buscar e valorizar cada momento durante a graduação, sem o apoio deles nada disso seria possível.

Minha tia Raquel e minhas amigas Bianca e Lua que me ajudaram nos momentos de desespero e me incentivaram em cada passo para a conclusão deste trabalho.

Meus amigos e familiares que sempre demonstraram o apoio ao longo de todo o período da graduação.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo estudar formas de consolidar a cultura organizacional da empresa Reserve Joias a partir de estratégias de *Employer Branding* e assim, tendo como resultado um maior engajamento de seus funcionários, atração de novos talentos que agreguem para o crescimento da organização e consequentemente retenção do seu quadro de funcionários. O propósito primordial dessa estratégia é gerir a marca empregadora da empresa para que a mesma se torne referência no mercado de acordo com a sua reputação passada a partir de sua imagem. Para as análises entre as percepções dos gestores e funcionários utilizou-se de entrevista e questionários, correlacionando as respostas para entender como a cultura é transmitida entre os membros da organização, visto que a empresa tem um alto índice de rotatividade, os resultados demonstraram uma sensibilização perante alguns elementos da cultura, não sendo repassado explicitamente os conceitos e ideias, principalmente para um novo colaborador no início da sua jornada, pois são diretrizes que fazem parte nas decisões tomadas pela empresa e como ela conduz suas atividades, e são informações necessárias que seja compreendida por todos os membros da organização. Visto que foi possível entender que sem a consolidação da cultura organizacional não há uma identificação dos funcionários com a empresa e consequentemente não é passada uma imagem de marca empregadora, surgindo uma oportunidade da empresa utilizar das propostas desse estudo para intensificar e melhorar sua realidade.

**Palavras-Chave:** *Employer Branding*. Cultura organizacional. Manual de *onboarding*.

## ABSTRACT

The present work aims at studying ways to consolidate the organizational culture of the company Reserve Joias from Employer Branding strategies and thus, resulting in a greater engagement of its employees, attracting new talents that add to the growth of the organization and consequently retention of its staff. The primary purpose of this strategy is to manage the company's employer brand so that it becomes a reference in the market according to its past reputation based on its image. For the analysis between the perceptions of managers and employees, interviews and questionnaires were used, correlating the answers to understand how the culture is transmitted among the members of the organization, since the company has a high turnover rate, the results showed an awareness of some elements of the culture, not being explicitly passed on the concepts and ideas, especially to a new employee at the beginning of their journey, as they are guidelines that are part of the decisions taken by the company and how it conducts its activities, and are necessary information that is understood by all members of the organization. Since it was possible to understand that without the consolidation of the organizational culture there is no identification of employees with the company and consequently an employer brand image is not passed, an opportunity arises for the company to use the proposals of this study to intensify and improve its reality.

**Key-words:** Employer Branding. Organization Culture. Onboarding manual.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis da Cultura Organizacional .....	24
Figura 2 - Employer Value Proposition .....	34
Figura 3 - Organograma da empresa .....	46
Figura 4 - Etapa da proposta .....	71
Figura 5 - Modelo de manual .....	79

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Setor que trabalha na empresa .....	51
Gráfico 2 - Quanto tempo você trabalha na empresa .....	52
Gráfico 3 - Idade .....	53
Gráfico 4 - Você sabe qual é a missão da empresa? .....	53
Gráfico 5 - Quais aspectos mais te atraem na empresa? .....	54
Gráfico 6 - Resumo Resultado por Grupo .....	60
Gráfico 7 - Perguntas com resultados mais baixos .....	61
Gráfico 8 - Perguntas com resultados mais altos .....	62
Gráfico 9 - Essa é uma boa empresa para se trabalhar .....	64

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pesquisa bibliométrica no Pergamum UFSC .....	17
Quadro 2 - Pesquisa bibliométrica no Google Acadêmico .....	17
Quadro 3 - Pesquisa bibliométrica CAPES .....	20
Quadro 4 - Pesquisa bibliométrica Scielo .....	21
Quadro 5 - Sujeitos do estudo .....	39
Quadro 6 - Coleta de dados .....	41
Quadro 7 - Análise de dados .....	43
Quadro 8 - Caso a cultura apresentada não seja a mesma vivenciada em seu dia a dia, como você descreveria esta cultura com as suas palavras? .....	55
Quadro 9 - Você se sente motivado a vir trabalhar todos os dias? Explique um pouco do motivo .....	56
Quadro 10 - Valor Harmonia .....	58
Quadro 11 - Valor Comprometimento .....	58
Quadro 12 - Valor Autonomia .....	59
Quadro 13 - Valor Iniciativa .....	59
Quadro 14 - Valor Desenvolvimento Pessoal e Profissional .....	60
Quadro 15 - Palavras de descrevem a empresa .....	63
Quadro 16 - Cultura da empresa .....	71
Quadro 17 - Ações de endomarketing .....	82

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Detalhamento dos colaboradores respondentes .....	40
---	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

EB	Employer Branding
EE	Employee Experience
EVP	Employer Value Proposition
RH	Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>22</b>
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS	22
2.1.1 Elementos da Cultura Organizacional	25
2.1.2 Cultura Organizacional X Clima Organizacional	30
2.2 EMPLOYER BRANDING	31
2.2.1 Conceito de Employer Branding	31
2.2.2 Employer Value Proposition x Employee Experience	33
2.2.3 Estratégias do Employer Branding	37
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>38</b>
3.1 TIPO DE ESTUDO	38
3.2 SUJEITOS DO ESTUDO	39
3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	41
3.4 LIMITAÇÃO DE ESTUDO	44
<b>4 ESTUDO DE CASO</b>	<b>45</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	45
4.2 SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA	47
4.3 PERCEPÇÃO FUNCIONÁRIOS	50
4.3.1 Dados Demográficos	51
4.3.2 Diagnóstico Cultura Organizacional	53
4.3.3 Valores da empresa	57
4.3.4 Marca empregadora	62
4.4 ANÁLISE COMPARATIVA	64
4.5 PLANO DE AÇÃO	68
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS</b>	<b>84</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE A - Perguntas norteadoras Gestor</b>	<b>91</b>
<b>APÊNDICE B- Coleta feita com os colaboradores</b>	<b>93</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Ter acesso à informações e gerar conhecimento a partir delas é um fator altamente competitivo no mundo corporativo. Com a nova era, sempre muito conectados e tendo acesso a todo tipo de informação, o conhecimento e a aprendizagem são um dos motivos que as pessoas mais prezam para alcançar o sucesso pessoal e profissional.(FERNANDES, 2001)

A partir disso, conseguir lapidar o talento humano para trazer competitividade e elevar a forma de torná-los parte da organização é um objetivo muito significativo da área de recursos humanos. Assim como toda e qualquer área de uma empresa, a área de Recursos Humanos (RH) traz um lado da gestão que precisa promover e cultivar seus talentos. (SOVIENSKI; STIGAR, 2008)

O meio empresarial vem se evoluindo ao passo em que a produção das organizações começaram a se desenvolver e com isso no decorrer dos anos alguns modelos de estruturas organizacionais surgiram de acordo com as necessidades e anseios dos gestores. Pode-se destacar o modelo mecanicista que é considerado mais engessado e rígido, tendo pouca comunicação entre gestores e colaboradores. Empresas que possuem esse tipo de estrutura organizacional caracterizam-se com um pensamento mecânico, com muita dificuldade para entrada de percepções organizacionais e dessa maneira, adotam um estilo mais burocrático de conduzir a empresa. (MORGAN, 1996)

Por outro lado, temos as organizações que passaram a se preocupar mais com os seus funcionários e não somente com a produção. Segundo Rossi (2008), a qualidade de vida no trabalho está diretamente relacionada com a forma de manter o colaborador satisfeito e motivado, proporcionando o bem-estar. Oferecer tal qualidade dentro e fora do ambiente de trabalho, promove o interesse das pessoas em se tornar membro da organização, da mesma forma que o incentiva a permanecer por mais tempo, representando o modelo de organizações orgânicas, que trazem mais possibilidade de inovações e oportunidades perante o mercado devido ao seu sistema flexível e dinâmico. (FERNANDES, 2001; ROSSI, 2008)

Dessa forma, assim como o setor empresarial vem se transformando, no setor de recursos humanos (RH) não seria diferente, visto que a necessidade de atrair e reter funcionários que se identifiquem com a organização passa a ser de extrema importância. Para Browne (2012), as pessoas trabalham por dinheiro, porém, trabalham ainda mais para obter significado nas suas vidas, sendo que caso as organizações ignorem os seus colaboradores,

eles sentirão falta de lealdade e comprometimento. Assim, a área de recursos humanos passa a ser estratégica para a empresa, pois segundo, Pereira (2019), os profissionais de recursos humanos passam a analisar as motivações, necessidades e comportamentos dos colaboradores para que possam oferecer empregos satisfatórios para que atraia talentos, e assim, adotando esse ponto de vista passa a ter acesso a um quadro estratégico para gestão de capital humano.

Diante do exposto até o momento, vale ressaltar que em tempos modernos de transformação é necessário exigir modelos de gestão que se tornam mais eficazes se as organizações optarem por utilizar a linha do ganha-ganha dentro de uma relação com seus empregados, e busca uma troca menos desigual em relação ao funcionário. Ou seja, humanizando a empresa pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento que segundo Tachizawa (apud Brum, 2010) torna a área de Recursos Humanos mais estratégica, pensando sempre no cuidado do bem mais precioso da organização: seus funcionários. (SOVIENSKI, STIGAR, 2008)

Seguindo a linha de pensamento de Brum (2010), a comunicação e o marketing interno se incorporaram à área de RH para transformar o cenário de crescimento para uma estratégia de gestão consolidada. Com isso, a área conseguiu se estruturar e verificar qual a real necessidade de seu público, que nos dias de hoje, somente o salário oferecido por certas empresas não são suficientes para garantir a satisfação e dedicação de seus funcionários. Isso muito se dá pelos anseios dos profissionais, que visam bem estar e benefícios como fatores predominantes e almejam crescimento, conhecimento e resultado para decidirem seguir carreiras dentro da empresa. (MORAIS, 2013)

Tão importante quanto satisfazer seus clientes é também pensar na sua estrutura interna que deve ser um dos principais objetivos de qualquer empresa e é nesse contexto que surge um novo olhar dos profissionais de RH. Torná-los importante, com cuidado, preocupação e atenção às suas expectativas é o principal fator e motivador para o sucesso, transformando-os em “facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado”. (BRUM, 2010 pg. 21).

Desse modo, por trabalhar a imagem da empresa e compreender que é importante atender as necessidades dos funcionários e se adaptar às mudanças que se transformam no ponto de vista de gestão, tem se percebido uma preocupação na gestão da marca, pois entende-se que é de extrema importância trazer os funcionários, mantê-los e consolidá-los na cultura organizacional para que eles possam transmitir para outras pessoas que tenham um propósito semelhante com os que a empresa acredita.

Sendo assim, o conceito de marca empregadora ou como mais conhecido por *Employer Branding* (EB), surge com o propósito gerenciar a marca da organização tornando-a mais atrativa e positiva perante o mercado. Para Nogas e Souza (2021), *Employer Branding* se refere a um conceito que usa a abordagem de marketing para a criação de uma marca empregadora única voltada para seus funcionários atuais e potenciais, com o intuito de atrair e reter os melhores talentos por meio de um pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos que são dados a eles e que identificam a organização. (UNCLES E MAKORO, 2009)

Entende-se que o *Employer Branding* são técnicas e ferramentas utilizadas para gerar uma visão positiva do negócio perante o mercado, uma visão que possa despertar os desejos de futuros funcionários e conseqüentemente a visão dos clientes. Essas estratégias ajudam a reconhecer a importância do papel do colaborador através dos pilares da empresa e no que ela acredita, fazendo com que haja uma relação de confiança e identificação entre empregado e empregador e isso ajuda a transparecer a essência da empresa, alavancando a sua marca, pois aumenta o engajamento com funcionário além de agregar inúmeros benefícios para a consolidação da marca. (DIAS, 2021)

Como exposto até o momento, as estratégias do EB são uma maneira de criar um reconhecimento para a sua marca que podem ser utilizadas por empresas de qualquer ramo e de qualquer tamanho, basta adequá-las ao modo em que mais se encaixam em cada empresa. (CASTRO; SOUZA, 2021)

Dito isso, foi escolhida a empresa Reserve Joias como objeto do presente estudo. A Reserve Joias é uma empresa de pequeno porte que atua no ramo de comércio e fabricação de semijoias. A empresa trabalha com a venda consignada de semijoias para revendedoras de todos os estados brasileiros, com sede na cidade de Florianópolis(SC), possui uma filial em Belém (PA) e uma em Manaus (AM), com um total de 31 funcionários e 780 revendedoras ativas.

Segundo a reportagem “Mercado de semijoias pós-pandemia supera expectativas de crescimento” no Jornal Tribuna de São Paulo (2021), na pandemia o ramo de venda de semijoias se expandiu, abrindo oportunidades para que pessoas começassem a empreender e a ganhar uma renda extra em meio a turbulência de incertezas devido ao Coronavírus, com as pessoas tendo que ficar em casa, a tecnologia e as vendas online se tornaram aliadas para que as revendedoras alavancarem suas vendas, com isso, a Reserve Joias conseguiu utilizar desse cenário para crescimento e aumento de lucro.

Em contato prévio com os gestores da organização, foram compartilhados em primeiro momento uma certa dificuldade em se consolidar sua marca, tendo em vista que a empresa tem somente 7 anos dentro do mercado, o que também traz uma instabilidade em seu quadro de funcionários, visto que tiveram uma alta taxa de rotatividade, com 70,68% no último ano (considerando maio de 2021 a maio de 2022), trazendo assim uma dificuldade na imagem perante seus antigos e atuais funcionários.

Para a construção dessa percepção positiva que o público tem da sua marca é necessário que haja símbolos e significados que traduzem o estilo de vida da organização, trazendo elementos que reforcem o jeito de ser da empresa, através de sua missão, visão e valores, construindo as premissas da sua cultura organizacional. (FRANÇA, 2021)

A cultura organizacional tem o poder de moldar os comportamentos e normas de uma organização, são crenças básicas compartilhadas por todos os membros da empresa com o intuito de estimular a melhor performance possível. Cada organização tem uma forma única e exclusiva de criar a sua cultura empresarial, que é pautada por componentes que mais valoriza. (PRESTON, 2017)

O objetivo é direcionar o relacionamento interno, para que os colaboradores sigam o mesmo caminho dentro da organização, trazendo assim uma experiência do trabalho mais atrativa e benéfica, permitindo um desempenho maior e uma relação mais positiva entre os membros e até mesmo com o cliente.

Fazer com que a empresa seja mais atrativa vai muito além do que trazer somente o conceito e as estratégias do *Employer Branding* para dentro da empresa, é saber comunicá-las corretamente, através de uma comunicação interna bem definida, assim como explicitar sua cultura para trazer mais transparência.

Tanto a cultura quanto o EB são processos que necessitam de atenção e exigem um processo contínuo e precisam ser trabalhados para que não se percam. Para conseguir a dimensão e a amplitude dos benefícios que ambos trazem e se trabalhados em conjunto, é possível atingir a marca empregadora.

Sendo assim, a empresa autorizou o presente estudo para analisar o impacto da cultura e do *Employer Branding* e como trazer mais benefícios através dessa temática para melhorar a sua marca empregadora. Dito isso, podemos eleger a seguinte pergunta de pesquisa:

O que a Reserve Joias pode fazer através das estratégias de *Employer Branding* para fortalecer a sua cultura e marca empregadora ?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar como consolidar a cultura organizacional da empresa Reserve Joias através das estratégias de *Employer Branding*.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Conhecer a cultura da empresa e avaliar a visão dos colaboradores e sócios sobre a mesma;
- b) Analisar as estratégias que empresa utiliza de *Employer Branding*;
- c) Sugerir estratégias do *Employer Branding* que vão fortalecer a cultura organizacional;

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Discutir a evolução da área de Recursos humanos para aplicação de estratégias benéficas e utilizar dos conceitos de *Employer Branding* e cultura organizacional impacta diretamente as organizações que podem se utilizar desse projeto como referência para aplicação nas organizações da grande Florianópolis.

Como o *Employer Branding* ou marca empregadora é uma temática pouco explorada, despertou um interesse em estudá-la, e ao observar que se aplicado com excelência pelas empresas é um grande potencializador para o amadurecimento empresarial.

Podemos justificar o seguinte trabalho pela importância ao ser aplicado dentro da empresa estudada, ao passo em que como já exposto, as temáticas podem trazer grandes benefícios para a organização e tem um potencial de grande realizações.

Dessa maneira, o *Employer Branding* surge com o intuito de implementar uma marca empregadora concreta, junto com uma criação de reputação diante de um local diferenciado de trabalho que por fim irá atrair e reter funcionários que possuem o perfil da empresa, principalmente por se identificar com a cultura que deverá ser reestruturada para agregar valor, com o objetivo de transformar a empresa não em apenas mais uma no mercado, e sim em uma que possui uma gestão da sua marca empregadora, que venha a se preocupar

principalmente com sua reputação. Assim, a proposta de gestão da marca empregadora a partir da criação de uma reputação para a empresa.

O presente trabalho justifica-se por sua originalidade, viabilidade e relevância para toda a comunidade acadêmica e sociedade em geral, uma vez que esse estudo pode ser utilizado tanto como uma prática profissional como de consulta sobre a temática.

Ao estudar sobre o tema percebe-se que a originalidade dá-se pela insuficiência de artigos científicos e pesquisas acadêmicas brasileiras sobre o assunto, dificultando o entendimento e a aplicabilidade do mesmo pelos alunos e profissionais. Uma pesquisa bibliométrica foi realizada pelas autoras no final de novembro de 2021, utilizando de vários filtros, como teses, dissertações, monografias e artigos e palavras chaves como *Employer Branding* e marca empregadora. Pelo portal da Pergamum da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), encontrou-se somente um trabalho que envolva o tema central de *Employer Branding*, que foi elemento motivador para se seguir nesse caminho de aprendizado e fazer as pessoas se interessarem por assuntos não estudados dentro da faculdade, expandindo os conhecimentos para os outros.

Quadro 1: Pesquisa bibliométrica no Pergamum UFSC

<b>PALAVRA CHAVE</b>	<b>TIPO</b>	<b>ANO</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>RESUMO</b>
<i>Employer Branding</i>	TCC	2021	Estratégias de <i>Employer Branding</i> com enfoque na retenção de colaboradores: estudo aplicado em uma empresa de tecnologia de Florianópolis	Realizado um estudo descritivo e explicativo, utilizando de questionários para entender as práticas atuais da empresa, e assim descobrir a sua fragilidade para poder melhorá-la.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022)

Ainda no levantamento bibliométrico utilizamos outras 3 plataformas para a pesquisa.

No portal *Google Academy* tivemos uma pesquisa mais expressiva com um total de 16 periódicos relacionados ao tema principal, sendo os mesmos obras novas e com grande potencial de referência sobre o assunto. Analisou-se os resumos das obras encontradas e selecionou-se somente os que se mostraram relevantes ao tema presente para esse estudo.

Quadro 2: Pesquisa bibliométrica no Google Acadêmico

<b>TÍTULO</b>	<b>REVISTA/UF</b>	<b>ANO</b>	<b>RESUMO</b>
---------------	-------------------	------------	---------------

<i>Employer Branding</i> : Um estudo sobre os fatores de atração e retenção para a marca empregadora de consultorias organizacionais na visão dos consultores	Repositório institucional UFC	2020	O estudo busca compreender quais as estratégias de <i>employer branding</i> que se aplicam às consultorias organizacionais na perspectiva dos consultores.
<b>TÍTULO</b>	<b>REVISTA/UF</b>	<b>ANO</b>	<b>RESUMO</b>
O poder da marca empregadora em situações de crise: estudo de caso em hospital durante a pandemia covid-19	ESPM	2021	Tem como principal objetivo entender e investigar situações de crise, como foi desafiador para a área de gestão de pessoas e como isso impulsiona grandes mudanças no mundo corporativo.
O Impacto das tecnologias digitais no mercado de recrutamento e seleção de executivos brasileiros.	Fundação Getulio Vargas- escola de Administração de empresas de São Paulo	2021	O estudo teve como objetivo entender como as tecnologias digitais, plataformas e mídias vêm impactando o mercado de recrutamento e seleção.
Percepção de funcionários das melhores empresas para se trabalhar sobre o papel do <i>Employer Branding</i> nas estratégias de atração e retenção	Universidade do Rio Grande do Sul	2020	o presente trabalho apresenta uma análise sobre o papel do <i>Employer Branding</i> ou marca empregadora, na atração e retenção de colaboradores. Este trabalho explora a percepção de funcionários de diversos níveis hierárquicos que na época desse estudo faziam parte do quadro de colaboradores de empresas reconhecidas como um excelente lugar para trabalhar de acordo com o ranking do Great Place to Work no Rio Grande do Sul em 2019.
Atração de pessoas nas startups: discursos de sedução	Revista contemporânea de economia e gestão	2021	Este estudo teve como objetivo analisar estratégias de persuasão das startups para seduzir e atrair potenciais candidatos.

Estudo de casos de empresas Hr Techs de recrutamento e seleção de pessoas	UFSC	2019	O presente trabalho tem como objetivo geral “analisar as Empresas HR Techs através de Estudo de Casos quanto ao Recrutamento e Seleção de Pessoas com base em Estudos Críticos em Administração”.
<b>TÍTULO</b>	<b>REVISTA/UF</b>	<b>ANO</b>	<b>RESUMO</b>
Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo <i>Employer Branding</i> na escolha profissional	FGV	2019	O objetivo neste artigo discutir criticamente a importância da marca para a escolha profissional de jovens estudantes de graduação que prospectam vagas em empresas. A pesquisa se baseia no aparato conceitual contemporâneo de <i>Employer Branding</i> , consumo e estilo de vida, <i>prosumption</i> e cocriação.
<i>Employer Branding</i> no ciclo de relacionamento com empregados	BG Mascarenhas	2017	O presente estudo apresenta algumas formas de <i>Employer Branding</i> , como Branding para dentro, Atração: o empregado é a melhor propaganda, <i>Employer Branding</i> no engajamento, <i>Employer Branding</i> no desligamento.
A influência do <i>Employer Branding</i> interno no desenvolvimento de uma organização sustentável : uma perspectiva dos colaboradores da Talenter	Veritati - Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa	2019	O presente estudo teve como objetivo principal o estudo da temática da influência do <i>Employer Branding</i> interno para o desenvolvimento de uma organização sustentável, numa perspectiva dos colaboradores da Talenter.
<i>Employer Branding</i> : Uma Estratégia de Atração e Retenção de Talento aplicada à empresa Factor H	Escola superior de tecnologia e gestão	2020	Este trabalho apresenta como objetivos a apresentação de propostas de melhoria à Factor H com base na pesquisa desenvolvida sobre o <i>Employer Branding</i> , que poderão ser aplicadas à área do recrutamento e da formação.

<p>A Atratividade de uma Organização na área das Tecnologias e Sistemas de Informação: efeitos no <i>Employer Branding</i></p>	<p>Instituto superior Miguel Torga</p>	<p>2019</p>	<p>O projeto analisa fatores de saída e de atração de um grupo de candidatos de diferentes idades geracionais, a oportunidades de emprego, de uma organização prestadora de serviços no mercado das Tecnologias e Sistemas de Informação. são apresentadas propostas que visam incrementar a atratividade da organização produzindo efeitos no <i>Employer Branding</i>.</p>
TÍTULO	REVISTA/UF	ANO	RESUMO
<p><i>Employer Branding</i>: O que as melhores empresas têm para atrair seus funcionários</p>	<p>Pontificia Universidade Católica do Paraná(PUCPR)</p>	<p>2021</p>	<p>Este presente estudo analisa a relação entre a marca do empregador e o uso de ferramentas de gestão por competências por meio da análise de conteúdo de dados secundários sobre as melhores empresas para se trabalhar no estado do Paraná, do período de 2014 a 2020.</p>
<p>O impacto do <i>Employer Branding</i> na atração e retenção de talentos</p>	<p>Recape, revista de carreira e pessoas</p>	<p>2020</p>	<p>Esta pesquisa pretende analisar o impacto do <i>Employer Branding</i> sobre as diferentes gerações com relação a atração e retenção de talentos, para isso, busca entender o peso da marca dessas empresas aliado com as práticas de gestão de pessoas.</p>
<p>A importância do <i>Employer Branding</i> na retenção de profissionais de Recursos Humanos</p>	<p>Instituto superior de contabilidade e administração do Porto Politécnico do Porto</p>	<p>2019</p>	<p>O objetivo geral deste estudo é compreender qual a importância do <i>Employer Branding</i> na retenção dos profissionais de RH.</p>
<p>O papel do Recursos Humanos na construção da marca empregadora (<i>Employer Branding</i>): Um estudo de opinião pública sobre a percepção da marca empregadora em empresas da Região do Cariri, CE.</p>	<p>Centro Universitário Doutor Leão Sampaio Curso de graduação em Administração</p>	<p>2020</p>	<p>O presente estudo, tem como objetivo geral identificar empresas na região do Cariri que caracteriza – se como marca empregadora na percepção de um estudo de opinião pública.</p>

A marca do empregador e a identificação organizacional: Mediadoras entre a liderança transformacional e o envolvimento do colaborador	Instituto Superior de Economia e Gestão	2019	O objetivo central deste trabalho é compreender como a liderança transformacional percebida pelos colaboradores pode, por meio da marca do empregador e da identificação organizacional, melhorar os níveis de envolvimento dos colaboradores.
---	---	------	--

Fonte: Elaborada pelas autoras (2022)

Já na plataforma CAPES tivemos 5 resultados referente à temática, colocando em evidências os benefícios e a grande utilidade do tema no mundo corporativo.

Quadro 3: Pesquisa bibliométrica CAPES

TÍTULO	REVISTA/UF	ANO	RESUMO
<i>Employer Branding</i> : estudo de caso em uma multinacional farmacêutica	Navus	2021	Estudo de caso com o objetivo de analisar a compreensão e utilização do <i>Employer Branding</i> em uma organização multinacional do ramo farmacêutico.
TÍTULO	REVISTA/UF	ANO	RESUMO
O impacto do <i>Employer Branding</i> na atração e retenção de talentos	Revista de Carreiras e Pessoas	2020	Pesquisa realizada com o objetivo de analisar o impacto do <i>Employer Branding</i> sobre as diferentes gerações com relação a atração e retenção de talentos.
Effectiveness of <i>Employer Branding</i> on staff retention and compensation expectations	South African Journal of Economic and Management Sciences	2019	Estudo com foco em analisar a eficácia do <i>Employer Branding</i> na retenção e nas expectativas de remuneração
Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo <i>Employer Branding</i> na escolha profissional	Cadernos EBAPE.BR	2019	Pesquisa com o objetivo de discutir a importância da marca para a escolha profissional de jovens estudantes de graduação que prospectam vagas em empresas, se baseando no <i>Employer Branding</i> .
Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for <i>Employer Branding</i>	Revista de Administração (São Paulo)	2016	Estudo com o objetivo de identificar os fatores de atratividade do empregador priorizados por diferentes gerações: Baby Boomers, Geração X e Geração Y.

Fonte: Elaborada pelas autoras (2022)

Na plataforma Scielo, encontramos um total de 4 periódicos relacionados ao tema, e como pode-se ver no quadro 4, a maioria são obras estrangeiras, evidenciando que o assunto já tem sua popularidade fora do Brasil, o que nos instiga a criar conteúdos sobre a temática

para ajudar as pessoas e empreendedores que não dominam outras línguas a ter um entendimento específico sobre o *Employer Branding*.

Quadro 4: Pesquisa bibliométrica Scielo

TIPO	ANO	TÍTULO	RESUMO
Artigo	2020	Valoración de los factores que determinan la atracción laboral de las empresas desde la perspectiva de los futuros colaboradores	Pesquisa quantitativa com fatores de atração e retenção por alunos do último ano e recém ingressados de 3 principais universidades do Chile.
Artigo	2019	Trabalhador-Consumidor: a atração de jovens pelo EB na escolha profissional	Pesquisa sobre a importância da marca empregadora para a escolha profissional de estudantes recém formados que procuram vagas em empresas.
Artigo	2015	Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for <i>Employer Branding</i>	Estudo sobre fatores de atratividade por diferentes gerações, possíveis implicações para o EB
Artigo	2019	Effectiveness of <i>Employer Branding</i> on staff retention and compensation expectations	Investiga os efeitos do EB e faz uma pesquisa de como executar com eficiência as estratégias de EB

Fonte: Elaborada pelas autoras (2022)

Realmente é um estudo pouco aprofundado, o que nos estimula a trazer maior relevância para assuntos com essa temática, expondo estudos já pesquisados fora do Brasil e não utilizadas no nosso país, enriquecendo esse leque de temas que dará à comunidade acadêmica e empresarial uma visão sistêmica e prática sobre os ganhos que as estratégias de EB traz para as empresas.

O trabalho é viável por não demandar nenhum investimento financeiro e será utilizada a mesma estrutura já existente da empresa, quanto às informações, por mais que não tenha uma área bem consolidada de RH, utilizamos de entrevistas tanto com os colaboradores quanto dos sócios para conclusão dos objetivos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

Nesse tópico abordaremos os conceitos e características da cultura organizacional nas empresas para entender a essência e a profundidade que o tema apresenta como a definição geral do modo de ser da empresa.

A cultura organizacional é criada única e exclusivamente por cada organização, definir quais princípios a empresa irá seguir ajudará a mostrar o que, como e porque as coisas são feitas, e quais caminhos seguir para buscar o sucesso. (FERNANDES, 2001).

Segundo Chiavenato (1992 p.609) a “cultura organizacional repousa sobre um sistema de crenças e valores, tradições e hábitos, uma forma aceita e estável de interações e de relacionamentos sociais típico de cada organização.”, ou seja, é um sistema complexo, em que deve ser pautado por tudo o que a organização acredita, uma forma de como a empresa possa compartilhar seus propósitos com todos os membros da organização

Já Fernandes (2001 p.58) conceitua a cultura organizacional como “produto do aprendizado da experiência comum, trazido num padrão de pressupostos básicos, desenvolvidos por um grupo dominante e repassado aos seus membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir a organização.”

Por se tratar de um conjunto de premissas, a cultura deve ser criada de acordo com condições internas e externas e se moldar a partir de comportamentos aceitáveis dentro da organização e isso pode mudar decorrente do desenvolvimento do mercado e dos profissionais. (FERNANDES,2001)

Portanto, utilizaremos o conceito definido por ambos os autores como um conjunto de crenças e percepções que definem as relações entre grupos da organização, certas atitudes podem ser explícitas e implícitas, mas o mais importante é que seja percebida em todas as ações tomadas.

A cultura organizacional são características típicas da organização e devem ter fatores determinantes de inovação para aperfeiçoamento contínuo, sendo assim, segundo Chiavenato(1993 p.611) é necessário que utilize de características como:

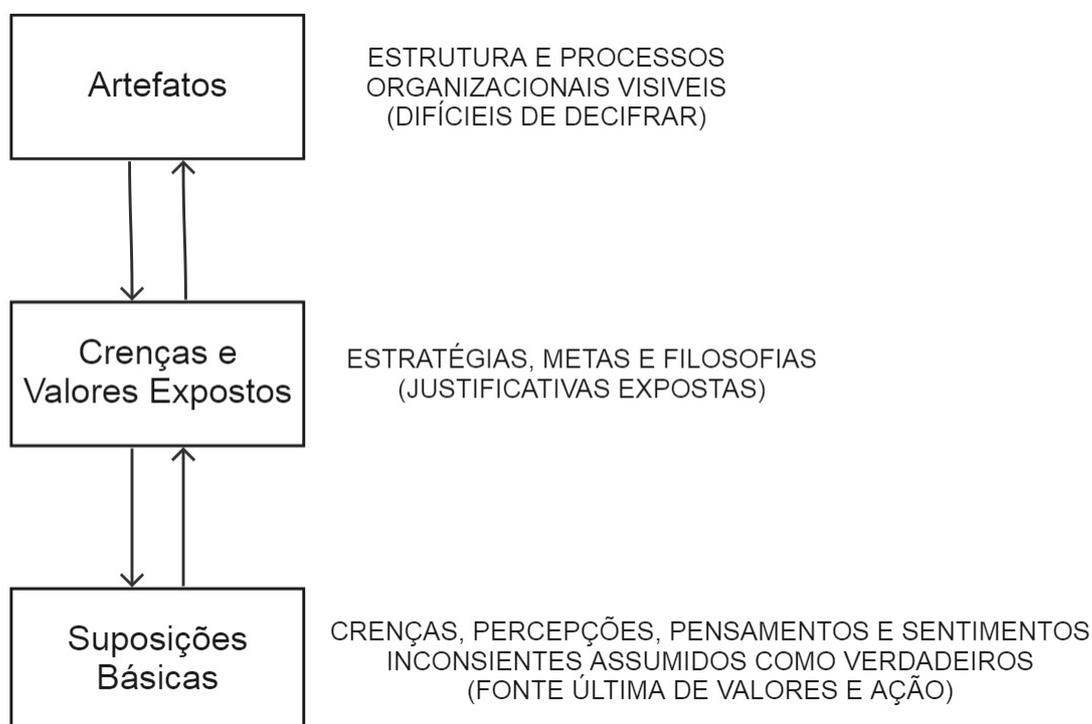
- a) Adaptabilidade: deve ser flexível para adaptar e integrar novas atividades e ser receptiva e transparentes a novas ideias;
- b) Senso de identidade: é reconhecer a trajetória da organização e compartilhar objetivos a todos da organização;
- c) Perspectiva exata do meio ambiente: percepção realista, investigar, diagnosticar e compreender o meio ambiente;
- d) Integração entre os participantes: inclusão e participação de toda a rede colaborativa.

A Cultura Organizacional impacta diretamente em todos os processos dentro de uma organização, pode-se dizer que a cultura é o elo social que interliga a empresa e os funcionários que resultam na motivação e produtividade.

A sintonia, comunicação e transparência são aspectos importante para que a cultura organizacional se consolide entre seus funcionários e mercado externo, pois são essas atividades que vão direcionar as estratégias e a impulsionar sua marca empregadora.(CHIAVENATO, 1993)

Assim como exposto, a cultura organizacional possui componentes implícitos e explícitos, alguns que são fáceis de interpretar e outros mais difíceis de perceber. Pode-se desmembrá-la em 3 grandes níveis segundo a Figura 1.

Figura 1 - Níveis da Cultura Organizacional



miro

Fonte: Adaptado de Schein (2009 pg. 24)

Conforme a Figura 1 criada por Schein (2009), temos o primeiro nível como os artefatos, que são ocorrências que podem ser vistas, ouvidas ou sentida pelo grupo, por ser a camada mais externa, é o primeiro contato que se pode ter com a cultura da empresa, como por exemplo o organograma, símbolos, etc

O segundo nível são crenças e valores expostos que compõem a filosofia da empresa estabelecida pelos donos do negócio, que são os ideais de como as coisas seriam feitas, como normas e filosofias, por exemplo.

As suposições básicas integram o terceiro nível da cultura organizacional, uma camada mais profunda, são os sentimentos relacionados com o propósito da organização, que está no inconsciente e pouco percebida no dia a dia.

Cada organização deve criar uma cultura única e trabalhar em cima do que acreditam para compor a empresa no modelo ideal e em conjunto para sua consolidação, e usá-la é de extrema importância para lembrar aos funcionários que fazem parte da grande equipe e saber ir em busca de pessoas que se encaixam nesses mesmo valores e propósitos que a empresa. (FLEURY *et al*, 1992)

Por isso, podemos classificar segundo o filósofo Charles Handy (apud FLERY *et al*, 1992), especialista em comportamento organizacional, quatro tipos de cultura, sendo elas:

- a) Cultura do poder, que são empresas pautadas por resultados e o poder da tomada de decisão fica em prol somente dos donos, não havendo muitas regras e normas, visto normalmente em empresas de pequeno porte.
- b) Cultura dos papéis, é utilizado de todos os tipos de regras para deixar os processos muito bem definidos, não havendo muita flexibilidade e sendo empresas mais burocráticas
- c) Cultura das tarefas, é um tipo de cultura mais autônoma, onde há decisões descentralizadas com a finalidade e abertura para resolução dos problemas com criatividade.
- d) Cultura de pessoas, o foco nesse tipo é reter funcionários talentosos, dando a possibilidade de desenvolvimento e crescimento pessoal e incentiva a colaboração entre o grupo.

Assimilando os conceitos e outras informações sobre a cultura organizacional é válido destacar sua importância e os impactos diretos que ela tem dentro da organização assim como alcançar o destaque da marca.

De uma maneira estratégica, a força da cultura organizacional impacta todos os âmbitos da empresa, visto que seus funcionários tendem a segui-las como um direcionamento e a defenderem por se reconhecerem como parte do grupo, além de ajudar a identificar novos talentos que possam se encaixar e combinar com os valores da organização. (MOURA, 2016)

Outro ponto a se considerar, é a estabilidade e a maturidade na estrutura e seguimento da cultura pela empresa, que deve sempre mantê-la atualizada para facilitar o engajamento, reconhecimento e motivação de seus funcionários, pois eles são o veículo transmissor dos valores e pressupostos chamados de “embaixadores da marca”. (MOURA, 2016)

### **2.1.1 Elementos da Cultura Organizacional**

Neste tópico abordaremos os elementos constituintes da cultura organizacional para a compreensão dos meios básicos que a empresa deve estabelecer para a criação de sua cultura.

#### **a) Valores**

Os valores são o nível mais profundo e complexo da camada da cultura organizacional. Os valores são os elementos mais importantes que servem como base para toda a estrutura da cultura, o propósito para que a organização foi criada pelos fundadores. (SCHEIN, 1999)

Segundo Fernandes (2001, pg 77) “ valores são alicerces por meio dos quais as pessoas se apoiam para realização dos objetivos das organizações”. Além de ser um alicerce, os valores são uma ferramenta muito importante pois aproxima os membros da organização uma vez que esses valores são compartilhados.

Já o autor Robbins (2010) conceitua valores como sendo convicções de um modo de conduta de existência individual ou coletiva pautada por elementos que acreditam ser bom, correto e verdadeiro.

A moldagem desses valores deve ser desenvolvido visualizando o sucesso da organização considerando a visão dos fundadores e executivos, e todo e qualquer tipo de mudanças e expansão, visto que uma vez traçados esses elementos não podem ser mudados e devem ser considerados como base para fortalecimento. Quanto mais consolidado, mais forte e resistente serão seus valores e beneficiará sua cultura. (MOURA, 2016)

### **b) Crenças e pressupostos**

As crenças e pressupostos de uma cultura organizacional são elementos considerados como verdade dentro de uma organização, são tudo o que uma organização acredita por inteiro e como aquilo irá impactar na vida e comportamento de seus funcionários. (FREITAS,2010)

A formação desse conceito atende uma necessidade de conectar os propósitos dos funcionários junto às organizações através de consistência e ordem, com ela é possível seguir o que o caminho certo, o porquê e quais atividades são importantes. (MOURA,2016)

Segundo Schein (2009), crenças e pressupostos são um dos elementos mais importantes de uma cultura organizacional, pois é a forma de definir os pensamentos e comportamentos dos funcionários e o meio que ela é disseminada é que define seus pressupostos.

As crenças e pressupostos é tudo aquilo que a empresa acredita, são de nível mais profundo na camada da cultura, que traz sua personalidade através do propósito e das experiências vivenciadas pela empresa e em grupo.

### **c) Ritos, rituais e cerimônias**

Os ritos constituem-se em um conjunto de atividades que expressam através de diversas formas de expressão cultural e as pessoas se manifestam com certos símbolos, como gestos, comportamentos, linguagens e comemorações. Esses elementos da cultura organizacional é considerado de nível artefato onde é facilmente percebido porém com difícil interpretação. (FLEURY, 1992)

Os rituais tem um grande poder de reforçar aquilo que os fundadores e líderes acreditam, e ritualizar certos comportamentos ajudam a motivar e fortalecer os valores já estabelecidos.

Os ritos são facilmente identificáveis e podem ser classificados segundo Beyer e Harrison(apud Fleury et al., 1992):

- a) ritos de passagem: uma forma de entrada ou início de algo;
- b) ritos de degradação: remoção de pessoas de status elevados;
- c) ritos de confirmação: publicar resultados positivos, reforçar um comportamento;

d) ritos de reprodução: com foco no aperfeiçoamento e desenvolvimento das estruturas;

e) ritos de redução de conflitos: restaurar o equilíbrio entre relações conturbadas;

f) ritos de integração: incentivar a aproximação e união entre os membros;

Os ritos rituais e cerimônias podem ser alterados, criados e modificados de acordo com as demandas e as necessidades de reforçamento em determinada situação. Cada atividade deve estabelecer o objetivo para tal, para não haver o risco de diversas interpretações e desfoque do que realmente importa.(FLEURY, 1992)

#### **d) Histórias e mitos**

As histórias perpetuadas durante os anos da organização, fixa-se ensinando ou reforçando que acabam sendo fixados e expostos em certos eventos. Os mitos e histórias sempre presentes na construção da organização tem o papel de trazer o afeto e proximidade do membro, com intuito de torná-lo parte daquela história. (SCHEIN, 2009)

A origem do funcionamento de uma empresa é perpetuada através de todos os anos de vida da empresa, a narrativa das histórias se dão pela forma como tudo começou e pelo motivo que a empresa foi criada, isso acontece pois os fundadores criaram o relato para ajudar nas práticas organizacionais. (MOURA, 2016)

Ao mesmo tempo em que histórias são acontecimentos marcantes que aconteceram no passado, mitos são narrativas compartilhadas, muitas vezes no imaginário das pessoas, que compõe as histórias porém não necessariamente são baseados em fatos reais, podem ser mais simbólicos para dar sentido á algo que um grupo de pessoas acreditem. (FERREIRA E LOURENÇO, 2008)

#### **e) Heróis**

Através das histórias em que a empresa precisou enfrentar surgem os chamados heróis da cultura que segundo Fleury (1992 pg. 120) “nascem nos atos de coragem, personificando os valores” e que geram comportamentos modelos aos funcionários da empresa.

No intuito de fomentar certos comportamentos, as pessoas que acabam se tornando heróis trazem em sua essência as atividades bem sucedidas mesmo tendo enfrentado riscos e lidando com a coragem de enfrentá-los. (FLEURY et al, 1992)

Por se tratar de pessoas que sempre são lembradas dentro de uma empresa, os heróis normalmente são pessoas com altos cargos, de gerência ou fundadores, e são essencialmente os embaixadores da marca, que tem alto poder de disseminar a cultura da empresa. (SCHEIN,2009)

#### **f) Normas**

As normas são consideradas segundo Schein (2009) padrões implícitos que se desenvolvem nos grupos de trabalho. As normas são como regras determinadas sobre o que é aceito ou não dentro da organização.

As organizações criam as normas pautadas sobre seus valores e mostra quais são as condutas que os funcionários devem seguir. Esse aspecto em conjunto com outros elementos da cultura, devem ser como manual de instruções para mostrar o que é esperado de cada funcionário.

#### **g) Comunicação**

A comunicação é vista como um processo de interação social que faz com que as pessoas se relacionem nos ambientes, segundo Robbins (2010 pg. 327), a comunicação é “muito mais do que simplesmente transmitir um significado: esse significado também precisa ser compreendido”, portanto, é necessário que a transmissão seja clara e eficiente.

Segundo Freitas(1991) as organizações são criadas a partir da comunicação e sem ela não há como possa sobreviver, uma vez que é o alicerce para que a cultura seja sustentada e propagada a toda estrutura da empresa.

A comunicação organizacional tem quatro funções básicas, sendo elas, controle, motivação, expressão emocional e informação.

Os comportamentos de pessoas dentro da organização tendem a mudar quando normas são passadas como regras, a comunicação delas exerce um controle sobre esses comportamentos. A motivação também é uma função que esclarece o que e como devem ser feitas as atividades a fim de melhorar o desempenho de seus funcionários, demonstrando uma atenção e preocupação com cada membro.

Já a expressão emocional se dá pela abertura e possibilidade de expressar seus sentimentos e necessidades. E por fim, a função de informação facilita a tomada de decisão, mostrando dados para que possam avaliar as alternativas da melhor forma. Sendo assim, as quatro funções apresentadas por Robbins (2010), tem o intuito de mostrar que nenhuma

função é mais importante que a outra, e que para toda e qualquer tipo de comunicação irá exercer alguma dessas funções.

A cultura organizacional entra em união com a comunicação para alavancar e fortalecer as bases da organização, com a finalidade de evidenciar cada elemento à identidade da empresa, fazendo aproximar o profissional com o propósito organizacional. (MORETTI, 2016)

O fator chave da comunicação como elemento da cultura está em apresentar um novo contratado, todo o contexto e anseios que a organização tem, e ao mesmo tempo, monitorar se os elementos da cultura estão realmente sendo alcançados pelos funcionários que já estão dentro da empresa.

A comunicação também traz a característica estratégica, tendo um fluxo e estabelecendo uma conexão, tanto quanto com empresas e funcionários, quanto de funcionários e funcionários, é feita através de uma rede de conexão, sendo uma via de mão dupla, propiciando o diálogo dentro do seu público de interesse. (MORETTI, 2016)

O processo de comunicação dentro de uma organização, pode ser feita através de diversos canais, que irão depender da mensagem que quer ser circulada, sendo divididas entre canais formais (redes relacionadas ao trabalho) ou informais (espontâneos, comunicação interpessoal). (ROBBINS, 2010)

### **2.1.2 Cultura Organizacional X Clima Organizacional**

O clima organizacional é uma temática que vem sendo estudada nas últimas décadas pelos gestores, pois é através dela que se determina as melhores condições para melhorar a motivação no ambiente de trabalho e satisfazer as necessidades dos integrantes da empresa. (MOREIRA, 2008)

O meio interno das organizações, no conjunto econômico, estrutural, estilo de liderança, treinamento, significado do trabalho e cultura organizacional culminam para a alteração do clima organizacional de uma empresa, que pode ser percebido psicologicamente pelos funcionários segundo Chiavenato (1992).

O clima pode ser conceituado como um conjunto de sentimentos e noções que as pessoas têm sobre a sua função, ambiente de trabalho e a empresa, o que pode afetar positivamente ou negativamente os resultados de uma organização. (FLORES, 2016)

Segundo Chiavenato (1999 p. 440) “o clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo” e isso tem influência direta e indiretamente no comportamento dos funcionários.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta que ajuda a empresa a medir e intervir de acordo com o que irá refletir nos funcionários para elevar a satisfação dos membros, assim faz com que os funcionários sejam mais produtivos, motivados, engajados e felizes, se bem aplicado, esse tipo de pesquisa, traz um diagnóstico completo da organização e mapeia onde pode-se atuar para melhorar cada ponto negativo. (MIRANDA;WNATUBA; SEIBERT, 2015)

A comunicação e a transparência são fatores primordiais para a efetivação do clima de uma organização, a cada passo e estratégia deve ser informado, buscando sempre um bom relacionamento, fidelizando e deixando o funcionário confortável para se expressar e se sentir ouvido pela organização, se importando com seu bem estar dentro do trabalho.

A principal diferença entre o clima e a cultura organizacional é que ambos se complementam, enquanto o clima está mais voltado para o sentimento e percepção que o funcionário tem dentro da organização e a cultura é mais voltada para o conjunto de propósitos que move o colaborador a permanecer na empresa, criando uma identidade para se identificarem, portanto, pode-se dizer que o clima é um sinal que indica a satisfação dos colaboradores em relação aos aspectos da cultura organizacional, modelo de gestão e comunicação. (MOREIRA, 2008)

## 2.2 EMPLOYER BRANDING

Este capítulo tem como objetivo conceituar e detalhar o termo *Employer Branding*, que em conjunto com suas estratégias busca desenvolver o tema central deste trabalho.

### 2.2.1 Conceito de *Employer Branding*

O conceito acerca sobre o assunto *Employer Branding*, ou o nome adotado no Brasil como “marca empregadora”, ainda é bem reduzido, sendo uma proposta que está em construção e evolução no decorrer dos anos. De acordo com Clavery (2020), na década de 90 foi registrado pela primeira vez a expressão “*Employer Branding*” por Simon Barrow, ele havia participado de um evento e trouxe essa expressão para relacionar marca empregadora com marca comercial. A consolidação do conceito se deu alguns anos depois, em 1996, onde

foi publicado um artigo chamado “*the employer brand*” no “*Journal of brand management*” pelos autores Barrow e Ambler (1996), definindo *Employer Branding* como “o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificados com a empresa empregadora”.

O empregador com o *Employer Branding* tem o intuito de transmitir o seu valor, mostrar o que o diferencia dos demais e o que ele vem a oferecer é único para os seus trabalhadores (LACOMBE; REIS, 2016). Dessa forma, acaba fazendo a divulgação desses pacotes funcionais, econômicos e psicológicos que são promovidos pela marca empregadora. (DABIRIAN; PASCHEN; KIETZMANN, 2019 apud FARIA et al, 2021).

Assim, tal estratégia pode ser definida como “a soma dos esforços da empresa para gerenciar e equilibrar a percepção dos funcionários de que ela é o melhor lugar para trabalhar”. (ITAM; MISRA; ANJUM, 2020, pg. 675 apud FARIA;MARRA;ÁSSIMOS;SOUZA 2021).

A autora Clavery (2020) também traz o conceito acerca do assunto, relata que quando pensamos em *Employer Branding* considera-se também gestão da marca empregadora, criando uma reputação dessa marca como empregadora no mercado, ou seja, essa imagem positiva é reconhecida quando transmitida, passando a atrair futuros profissionais potenciais e ajudando na retenção dos funcionários, pois ao ver uma reputação positiva do local, é notável que estará agregando para a sua evolução profissional.

Implementar o *Employer Branding* é conectar às pessoas com a marca empregadora e criar relacionamento que irá trazer benefícios a longo prazo, que para Clavery (2020) cria-se laços que dificilmente serão quebrados, falar de *Employer Branding* tem como significado gerir uma marca empregadora, trazendo como pergunta: o que as pessoas possuem como imagem de uma determinada marca? O que pensam a respeito da marca? A marca realmente é confiável? Ou seja, qual a reputação da sua marca?

O objetivo do EB segundo Clavery (2020) é criar e mostrar um local diferente de trabalho, demonstrando que essa marca se difere das demais no mercado pois sua proposta de valor é única, exclusiva e que não se compara aos outros concorrentes, dessa forma, o real objetivo é ser vista pelas pessoas que importam para marca de maneira positiva.

Quando se fala de marca empregadora, deve-se pensar na atração de talentos mas que também entenda a importância da retenção desses talentos, fazendo com que as pessoas que já estão dentro da empresa vivenciem a cultura, os valores e acredite no propósito do local onde trabalha. Dessa forma, Nascimento (2013) diz que quando o funcionário é motivado, quando

o espírito de equipe é fomentado dentro da empresa gera sentimento de lealdade e por consequência o próprio funcionário torna-se um promotor da marca empregadora, pois o mesmo passa a divulgar suas experiências profissionais vivenciadas naquele ambiente e assim participando de ações estratégicas.

Ela também traz à tona que employer branding não é um projeto, pois ele não tem como característica um final, é uma atividade constante que a marca deve adotar. O EB oferece três níveis de benefícios que pode-se classificar como (CORRÊA et al, 2020):

- No parâmetro funcional: entende-se na perspectiva de envolvimento e desenvolvimento da sua carreira durante sua experiência profissional na empresa, onde o cliente externo e interno vislumbra o valor de pertencer a empresa que possibilita o progresso em sua carreira. Para Souza (2020 pg. 27), “enxergar uma estrutura clara e lógica de remuneração na empresa é um dos pontos valorizados pelos potenciais e atuais colaboradores, pois a obtenção de um plano de cargos e carreiras atrai bons funcionários e, do mesmo modo, motiva os atuais pela perspectiva de carreira”. Assim, quando o funcionário sente que faz parte da empresa é muito mais provável que ele tenha interesse em desenvolver um plano de carreira no local.

- No aspecto econômico: um salário competitivo, recompensas, bônus são usados como atrativos e gera uma vantagem competitiva de capital humano, sendo um dos motivos pela diminuição da taxa de turnover, pois o público-alvo das empresas por muitas vezes colocam como fator de relevância e influência salários bem remunerados. Para Pereira (2019) os profissionais de recursos humanos analisam as motivações, necessidades e comportamentos dos colaboradores e tentam oferecer empregos satisfatórios para atrair talentos. O empregador é o fornecedor deste produto e o empregado, o consumidor. Adotando este ponto de vista, os profissionais de RH terão acesso a um quadro estratégico para a Gestão do Capital Humano e assim diminuindo as taxas de *turnover* (rotatividade). Dessa forma, utilizando benefícios pode-se diminuir a taxa de rotatividade na empresa, visto que influencia na motivação dos funcionários.

- No aspecto psicológico: empresas que entendem seu impacto frente ao seu produto e serviço levam o indivíduo a criar o desejo de trabalhar na empresa, salientando o sentimento de pertencimento a marca, alinhamento de ideias e perspectivas, cultura, valores e propósito. Para Browne (2012 p. 31, apud PEREIRA, 2019) “As pessoas trabalham por dinheiro, mas trabalham ainda mais para obter

significado nas suas vidas, sendo que caso as organizações ignorem os seus colaboradores sentirão falta de lealdade e comprometimento”. É necessário que a empresa possua essa preocupação com o funcionário, pois dessa maneira é feita uma conectividade com o colaborador, fazendo com que o mesmo se identifique com as ideias da marca e seus valores.

### **2.2.2 *Employer Value Proposition x Employee Experience***

O conceito de *Employer Value Proposition* (EVP) está ligado diretamente com a cultura empresarial, e dessa forma é de extrema importância que a cultura da empresa seja bem definida, quais são seus valores, sua missão e sua visão, pois, a cultura é a forma como os colaboradores enxergam a empresa e passam a entender como ela realmente é.

Para Chiavenato (2010), a cultura apresenta um crescente impacto no desempenho da empresa, caracterizando sua personalidade, comportamento e mentalidade, assim ela é um fator predominante para o seu reconhecimento.

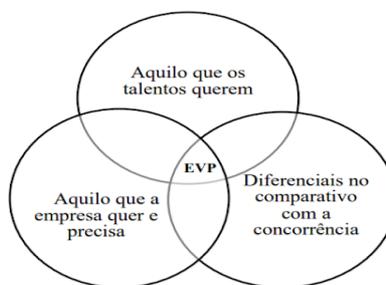
Sampaio (2021) acredita que o EVP é parte integrante do processo de gestão da marca empregadora, pois define porque um determinado candidato aceitaria uma proposta de trabalho, baseando-se no equilíbrio entre as recompensas e os benefícios recebidos pelos empregados em troca do desempenho em sua atividade laboral. Entende-se que quando traduzido para o português, significa proposta de valor ao empregado, o que remete a entrega que a empresa faz aos seus clientes e colaboradores, associada à gestão da marca.

Mas por que ter essa conexão com EVP? Quando falamos de EVP, que tem como tradução literal a proposta de valor do empregador para os colaboradores, é o que a empresa mostra como diferencial, quais são os seus benefícios disponibilizados que são exclusivos e únicos, onde nenhum outro lugar possui. Para Clavery (2020) essas propostas de valor consolidam o que a empresa faz com que os profissionais optem por trabalhar nela. Dessa forma, a consolidação da cultura.

Para Karnes (2009 apud FARIA;MARRA;ÁSSIMOS;SOUZA 2021), o *Employer Value Proposition* trabalha com a perspectiva de não incluir apenas valores econômicos e organizacionais na marca empregadora, também verifica o que é importante e significativo para os funcionários. Dessa maneira, de acordo com Clavery (2020), é o que faz um profissional querer e gostar de trabalhar em um determinado local, como eles percebem, se sentem e falam sobre essa empresa, ou seja, como essa marca é reconhecida.

Para Sampaio (2021), em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, os profissionais tornam-se mais críticos em relação às organizações para as quais trabalham ou desejam trabalhar. Houve uma inversão: atualmente, não são mais as organizações que escolhem seus profissionais, mas sim os profissionais que escolhem as empresas nas quais querem atuar. Daí a importância de construir a imagem de uma marca empregadora consistente e atraente.

Figura 2 - Employer Value Proposition



Fonte: Teichinkovski apud Clavery (2021 pg. 27)

A imagem acima retrata a composição do EVP, demonstrando de que forma deve ser constituído para que agregue resultados positivos para a organização, para Pereira (2019) um EVP eficaz e um Branding forte são a chave para aumentar a qualidade e a diferença.

Dessa forma, o EVP é constituído da seguinte maneira, a partir da autora Clavery (2020):

- A. Aquilo que os talentos querem.
- B. Aquilo que a empresa quer e precisa.
- C. Diferenciais no comparativo com a concorrência.

Progressivamente, as organizações estão a demonstrar interesse estratégico em usar a marca do empregador para atrair e reter talentos para o desenvolvimento. Ainda com Pereira (2019), o EVP pode ser definido como uma expressão utilizada para descrever as características, benefícios e formas de trabalhar que são necessárias para uma organização se diferenciar dos seus concorrentes e ganhar uma identidade. Esses aspectos possuem impacto econômico na organização, não somente nas pessoas, mas também na concorrência e nos próprios clientes.

O tema *Employee Experience* também é considerado de extrema importância pois retrata a experiência do colaborador dentro da empresa, onde significa dar prioridade aos colaboradores nas decisões estratégicas e táticas da gestão de recursos humanos tendo como

propósito o desenvolvimento da satisfação dos colaboradores, assim como os demais temas o *Employee Experience* também é pouco explorado no Brasil. (BASSO, 2021)

Para Webber (2019) é necessário construir um ambiente com diversidade de pensamento, respeitando a individualidade e a privacidade de cada um para que possa melhorar a experiência do colaborador naquele ambiente.

O termo *Employee Experience* (EE) diz respeito à trajetória que o colaborador passa dentro da empresa, desde o momento da sua entrada até seu desligamento na mesma. A percepção da empresa na visão do funcionário é moldada por todas as interações que passou durante todo esse trajeto. (MAYLETT; WRIDE, 2017)

Assim, pensando em buscar entender as necessidades dos colaboradores e adotar práticas e medidas para melhorar a experiência no meio em que se trabalha, o EX visa proporcionar um ambiente organizacional cada vez melhor para consequentemente aumentar sua satisfação de seus colaboradores.

Com o intuito de criar experiências inesquecíveis, o autor Morgan (2017, apud OLIVEIRA, 2021) relata 3 fatores que ajudam a alcançar esse objetivo, sendo elas, cultura, tecnologia e espaço físico.

Em uma proporção de satisfação, o autor retrata cada aspecto atingindo respectivamente, 40%, 30% e 30% distribuídos para cada fator. Ou seja, 40% da experiência do funcionário se dá pelo ambiente cultural da empresa relacionados aos aspectos de valorização do empregado, propósito da empresa, pertencimento dos colaboradores, diversidade e inclusão, desenvolvimento, liderança, saúde e bem estar.

Os outros 30% se dão pelos fatores de tecnologia, considerando a usabilidade e aderência das ferramentas tecnológicas, e os outros 30% restantes são relacionados ao espaço físico, sendo a atratividade do local, flexibilidade de se trabalhar onde preferir e múltiplas opções de ambientes no local de trabalho. (MORGAN, 2017, apud OLIVEIRA, 2021)

Quando o colaborador, segundo Basso (2021), se dá conta que está em um ambiente que o valoriza, oferecendo oportunidades de crescimento, irá doar o melhor de si, pois um ambiente favorável estimula o engajamento e a produtividade, assim impactando de maneira positiva para a empresa. O autor também exemplifica como tornar o *Employee Experience* uma realidade na empresa seguindo tais pontos:

A. **Processo de seleção e contratação:** Desde o momento do recrutamento até a contratação é de extrema importância que mantenha a comunicação, transparência e

agilidade do feedback para os futuros funcionários, pois a primeira impressão/imagem da empresa será nesse momento;

B. **Integração de novos colaboradores(*onboarding*):** Uma boa impressão é a recepção imediata do novo funcionário, proporcionando mais motivação e engajamento do mesmo, dessa forma intensificando o *Employee Experience*;

C. **Desenvolvimento e capacitação:** focar no desenvolvimento individual também é importante, devendo conhecer o perfil da sua equipe para destinar os recursos;

D. **Plano de carreira:** O funcionário torna-se mais produtivo sabendo para onde ele pode crescer, dessa forma podendo se superar no decorrer dos anos além de gerar maior satisfação por ter um plano de carreira estruturado e consolidado na empresa.

E. **Demissão:** O momento considerado mais delicado para um gestor, porém é necessário que seja feita de forma respeitosa e com empatia para que o funcionário saia da empresa com uma imagem positiva, fazendo bem para quem fica também.

Com essas práticas sendo consolidadas dentro da empresa é possível gerar inúmeros benefícios a partir do *Employee Experience*, desde o momento de recrutamento até a contratação ou até mesmo quando não for contratado, pois a experiência sendo positiva os candidatos manterão uma postura favorável em relação a empresa. Além de também manter outros candidatos empolgados para uma futura oportunidade naquele local.

Basso (2021) relata que com o *Employee Experience* é possível reduzir a taxa de absenteísmo que diminui o sentimento de não pertencimento da empresa, pois as pessoas quando engajadas e motivadas elas procuram estar presentes, dessa forma, melhorando a qualidade de vida do trabalhador gerando um profissional preparado e confiante para atender os clientes, que por fim se tornam mais satisfeitos.

### 2.2.3 Estratégias do *Employer Branding*

Para entendermos as estratégias do *Employer Branding* é necessário compreender que é uma gestão da marca empregadora como um diferencial da empresa, trazendo como uma competitividade no mercado para a organização. Uma empresa é dona de sua marca mas não de sua imagem. Imagem que, na definição de Dowling (1986), é o conjunto de significados os quais um objeto é conhecido e por meio do qual as pessoas descrevem, se lembram e se relacionam com ele. A imagem de uma organização está nas mãos das pessoas.

Para Teichinkovski (2021) a marca empregadora pode trazer 3 benefícios para a organização que são:

- Recrutamento, retenção e envolvimento de colaboradores: quando há uma estruturação no processo de recrutamento e seleção favorece para a equipe, pois as pessoas que possuem os mesmos propósitos e objetivos em comum serão recrutadas agregando para o envolvimento de todos os colaboradores;
- Custos mais baixos: com as pessoas certas o nível de rotatividade diminui, dessa forma os custos tornam-se mais baixos pois processos de demissões e admissões são reduzidos. Outro ponto importante é que quando todos entendem o seu propósito/papel na organização fica mais fácil chegar em um objetivo precisando de menos recursos, visto que o andamento dos projetos já são pensados;
- Satisfação do cliente: Com os propósitos dos funcionários e da empresa alinhados, é possível criar um produto/serviço de qualidade de forma que atenda as necessidades dos clientes;

Teichinkovski (2021) diz que construir uma marca não é somente lançar um produto no mercado, deve-se estar presente em toda a experiência profissional do trabalhador, deve-se promover um “pacote”, que inclua questões como desenvolvimento de carreira, ambiente de trabalho, benefícios, satisfação social e mental, etc., com o objetivo de fazer com que os funcionários, de fato, tenham desejo de permanecer na organização onde estão. Assim, é preciso compreender que é fundamental a retenção dos funcionários em uma organização, para Corrêa et al (2020) no decorrer de uma carreira profissional, muitos trabalhadores entram e saem das empresas por diversos motivos e isso chama-se rotatividade, porém, esse termo traz consigo diversas consequências para os gestores, visto que haverá um aumento de custos que é destinado para atrair e desenvolver novos talentos sempre quando um funcionário deixa uma organização. Para Lucena (2020) a perda de um talento causa impactos negativos na empresa e pode prejudicar sua imagem perante os clientes ou mesmo fortalecer os concorrentes, entregando o conhecimento adquirido durante a passagem do empregado pelo negócio.

Ainda com Corrêa et al (2020), o employer branding representa uma forma eficaz de desenvolver o capital humano diante do alinhamento de valores, cultura, propósito e possivelmente uma vantagem competitiva na perspectiva dos funcionários. Esse alinhamento de valores faz com que os funcionários sintam-se parte da empresa, sendo de extrema importância pois são os colaboradores que fazem a imagem da organização. O autor Souza

(2020) diz que há uma grande importância na conformidade entre os princípios e condutas dos colaboradores e da marca da empresa, pois estes tornam-se essenciais no desenvolvimento da imagem e seus valores disseminados para o público como também pode causar efeitos indesejáveis, comprometendo a marca e suas mensagens caso não haja tal convergência de princípios.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa bem como o tipo de estudo, sujeitos do estudo, coleta, análise de dados e limitação do estudo.

#### 3.1 TIPO DE ESTUDO

Dentre os estudos existentes no quesito natureza, temos o estudo de forma aplicada, sendo que o estudo tem o objetivo de obter conhecimento e com isso possibilitar as diversas aplicações que o tema abrange.

Ainda especificando o tipo de pesquisa, escolhemos segundo Gil (2010) e de acordo com nossos objetivos, classificar o estudo como descritivo. A pesquisa descritiva refere-se a descrição de certas características de uma população e identificar relações entre diferentes variáveis.

Portanto, o estudo é descritivo em momentos em que os objetivos da empresa serão detalhados e especificados, conhecer as atuais práticas da cultura organizacional e identificar as percepções dos colaboradores sobre a cultura além de fazer uma análise comparativa sobre as noções da gerência e seus funcionários, assim como busca propor um plano de ação que será pautado em melhorias para consolidação da cultura através das estratégias de *Employer Branding*.

Quanto aos procedimentos adotados, o estudo se qualifica como um estudo de caso, considerando que iremos analisar um único caso dentro da empresa. Segundo Goldenberg (2004), o estudo de caso é caracterizado como o procedimento que reúne diversas informações detalhadas através de técnicas de pesquisas para compreender a totalidade da situação e descrevê-la através de um objeto delimitado.

Além disso, o estudo é de caráter exploratório para adquirir base ao tema, buscando conhecimento em materiais teóricos como um fator preparatório para a exploração da realidade para uma pesquisa descritiva observado no levantamento teórico deste estudo.

O estudo tem caráter de abordagem mista onde a pesquisa quantitativa preocupa-se em quantificar os dados coletados através de estatísticas para medir os resultados, já a pesquisa qualitativa não se utiliza dados para análise, trata-se de analisar os motivos, significados, crenças e valores das atitudes. Ou seja, no presente estudo coleta dados quantitativos para entender os aspectos da realidade da empresa referente a sua cultura e dos dados coletados pela pesquisa quantitativa será relacionado aos dados das estratégias utilizadas pelo *Employer Branding* dessa melhor forma utilizando de ambas para solucionar a problemática do estudo apresentado.

### 3.2 SUJEITOS DO ESTUDO

Quadro 5: Sujeitos do estudo

<b>Objetivos</b>	<b>Sujeitos</b>
Conhecer a cultura da empresa Reserve Jóias e avaliar a visão dos colaboradores e sócios sobre a mesma	29 Funcionários separados em 6 áreas diferentes e 2 Sócios
Analisar as estratégias que empresa utiliza de <i>Employer Branding</i>	Sócios da empresa
Sugerir estratégias de <i>Employer Branding</i> que vão fortalecer a cultura organizacional	Autoras

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022)

Para compreender sobre *Employer Branding* foi feita uma pesquisa bibliométrica onde foram encontrados obras sobre o assunto para exemplificar todas as suas temáticas, destacados como principais autores Clavery, Teichinkovsk e Schein.

Para o tópico de conhecer a cultura da empresa Reserve Jóias e analisar as estratégias que a empresa utiliza de *Employer Branding*, utilizou-se de entrevista com a gerência que é composta de dois sócios que criaram a empresa e participam como líderes gerais de todas as áreas. Como é uma empresa jovem, com 7 anos no mercado, os sócios saberão todas as estratégias utilizadas desde o início e terão o controle de como a cultura foi criada e é repassada aos funcionários e foram escolhidos como sujeitos de estudo por terem acesso a todos os tipos de informação e são os detentores da tomada de decisão.

A identificação de todas as informações sobre a percepção da empresa pela gerência se deu por agendamento de uma entrevista com um roteiro pré definido para coleta de todos os dados.

A verificação da percepção da cultura empresarial foi coletada com os atuais colaboradores da empresa que conta com um total de 29 funcionários sendo compostos por 7 (sete) pessoas na área de logística, 6 (seis) na área de atendimento ao cliente, 6 (seis) na área de personalizados, 5 (cinco) pessoas que compõem a área de prospecção de clientes, 2 (duas) pessoas em marketing/produção de Moda, 2 (duas) na área administrativo/compras e 1 (uma) na área de negociação de clientes. Por se tratar de uma empresa mais horizontalizada foram considerados todos os níveis hierárquicos, mesmo que as áreas não contam com um líder em específico, ou seja, os gestores que são considerados líderes gerais tendo os cargos mais estratégicos. Dito isso, o questionário foi pensado para a coleta da percepção de todos os colaboradores, porém, devido às questões mencionadas no próximo tópico foi considerado somente 18 (dezoito) dos atuais colaboradores.

Por fim, no quadro abaixo está a relação dos respondentes da pesquisa perante cada área da empresa:

Tabela 1: Detalhamento dos colaboradores respondentes

Área	Nº de pessoas	Percentual de Respondentes
Logística	4	22,22%
Atendimento ao cliente	4	22,22%
Personalizados	5	27,78%
Prospecção de clientes	2	11,11%
Administrativo/Compras	1	5,56%
Negociação de clientes	1	5,56%
Marketing/Produção de Moda	1	5,56%
Total	18	100%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022)

Para a realização das análises comparativas entre a percepção dos colaboradores e da gerência, a proposta da consolidação da cultura e práticas do *Employer Branding* para aplicação na empresa, foi feita pelas autoras com base nas informações da entrevista, do questionário e da fundamentação teórica descrita neste trabalho.

### 3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo apresentaremos os dados coletados e suas respectivas análises. Foi apresentado o tema à empresa para despertar o interesse em saber como seus funcionários veem a cultura e consolidá-la para os antigos e novos funcionários através das estratégias de *Employer Branding*. No quadro abaixo mostraremos os procedimentos de coletas de dados utilizados para cada objetivo.

Quadro 6: Coleta de dados

<b>Objetivos</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Coleta de Dados</b>
Conhecer a cultura da empresa Reserve Joias	Sócios da empresa	Entrevista direta, semiestruturada
Analisar as estratégias que empresa utiliza de <i>Employer Branding</i>	Sócios da empresa	Entrevista direta, semiestruturada
Identificar a percepção da cultura empresarial na visão dos colaboradores e dos sócios	29 Funcionários separados em 6 áreas diferentes e 2 Sócios	Questionário com questões abertas e fechadas
Fazer um comparativo entre a visão dos funcionários e a visão dos sócios	Autoras	-
Aconselhar estratégias de <i>Employer Branding</i> para a empresa Reserve Joias	Autoras	-

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022)

O levantamento de dados do referencial teórico buscou aprofundar-se através de bibliografias nacionais e internacionais por meio de literaturas disponíveis de modo tradicionais e digitais (e-books) para conceituação do tema em questão para este estudo, analisando e descrevendo o processo de conhecimento dos assuntos correlacionados ao tema principal.

A coleta de dados referente a organização foi feita em duas formas e etapas diferentes. Foi utilizado da entrevista direta e semiestruturada e através de questionário com perguntas abertas e fechadas para coleta de informações e respostas.

Na primeira etapa da coleta foi aplicado a entrevista semi estruturada, com duração de uma hora e meia, que conta com um roteiro pré-definido, com as perguntas chaves, e possui uma flexibilidade para alteração ou complementos de novos pontos, sendo conduzida

para maximizar a coleta de informações necessárias sobre a criação, políticas e funcionamento da empresa, de forma presencial com a gerência. As entrevistas semi-estruturadas têm uma característica muito importante de tornar uma conversa mais leve e espontânea, aproximando e apresentando um ambiente confortável para abertura de respostas mais sinceras e fidedignas. (SELLTIZ, 1987)

Na segunda etapa da coleta de dados foi elaborado um questionário aberto através da ferramenta *Google Forms* para buscar a percepção dos colaboradores atuais da empresa. Eram esperadas 29 (vinte e nove) respostas e foram coletadas somente 18 (dezoito), ou seja 62% dos colaboradores responderam a pesquisa de forma anônima enviada através das plataformas de comunicação interna da empresa, *Discord* e *Whatsapp*. O questionário foi escolhido pela facilidade de coleta das respostas, visto que é aplicado de forma online pela disponibilidade de coleta assíncrona e por manter a confidencialidade dos respondentes para que houvesse honestidade dos colaboradores para responder cada pergunta.

O questionário foi composto por 4 (quatro) blocos de perguntas que direcionam para a opinião e avaliação de uma situação. As perguntas se categorizam em blocos como dados demográficos, diagnóstico da cultura, valores e marca empregadora. Para as afirmações fechadas foi utilizado graus de concordâncias das opções: “Discordo Totalmente”, “Discordo Parcialmente”, “Concordo Parcialmente” e “Concordo Totalmente”. As questões fechadas nos ajudam a trazer objetividade nas respostas e a mensurar estatisticamente analisando de uma forma mais conclusiva, enquanto as questões abertas foram pensadas com o objetivo de trazer o ponto de vista sobre o que foi lhe questionado.

A montagem do questionário contou com uma parte introdutória, explicando os objetivos da pesquisa, as sessões com os devidos blocos de perguntas e no final um incentivo para um sorteio para estimular que os funcionários respondessem. Além disso, foi aplicado um pré-teste com 2 (duas) pessoas da organização para verificação e validação das perguntas, passando por algumas alterações nas perguntas abertas para ficar mais claro do que se tratava o enunciado. Em seguida, na aplicação oficial foi disponibilizado na primeira rodada 7 (sete) dias para preenchimento do questionário (30/05/2022 a 05/06/2022) onde se obteve um total de 10 (dez) respostas, na segunda rodada foi disponibilizado mais 5 (cinco) dias (06/06/2022 a 10/06/2022) para completar o questionário e tivemos mais 7 (sete) respostas, já na terceira e última rodada foi disponibilizado mais 3 (três) dias para conclusão do questionário (11/06/2022 a 13/06/2022), onde obteve-se mais 1(uma) resposta, fechando um total de 18 (dezoito) respostas completas para análise e comparação.

No quadro abaixo são evidenciados e relacionados cada objetivo com seu respectivo método de análise de dados.

Quadro 7: Análise de dados

<b>Objetivos</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Coleta de Dados</b>	<b>Análise de dados</b>
Conhecer a cultura da empresa Reserve Joias	Sócios da empresa	Entrevista direta, semiestruturada	Indutiva e análise documental
Analisar as estratégias que empresa utiliza de Employer Branding	Sócios da empresa	Entrevista direta, semiestruturada	Indutiva e análise documental
Identificar a percepção da cultura empresarial na visão dos colaboradores e dos sócios	29 Funcionários separados em 6 áreas diferentes e 2 Sócios	Questionário com questões abertas e fechadas	Dedutivo e Indutivo
Fazer um comparativo entre a visão dos funcionários e a visão dos sócios	Autoras	-	Comparativo
Aconselhar estratégias de employer branding para a empresa Reserve Joias	Autoras	-	-

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022)

No quadro 8 podemos ver 3 tipos de análise de dados para os objetivos: “Conhecer a cultura da empresa Reserve Joias” e “Analisar as estratégias que empresa utiliza de *Employer Branding*” foi utilizado da análise indutiva para análise das informações considerando-se que a coleta foi utilizado a partir da percepção de uma pessoa, o que levou as autoras a ter influência subjetiva a partir da coleta de informações que são relevantes a pesquisa.

Já os objetivos “Analisar as estratégias que empresa utiliza de *Employer Branding*” e “Identificar a percepção da cultura empresarial na visão dos colaboradores e dos sócios”, além de ser utilizados a análise indutiva por buscar e relacionar a visões e percepções de todos os colaboradores pelas perguntas abertas no questionário, tendo a dificuldade de relacionar a percepção de uns e de outros que podem ser divergentes, a análise dedutiva que segundo Dias (2012 p. 8) “são utilizados fundamentos considerados verdades indiscutíveis, que chegam a conclusões de formas irrefutáveis, devido a sua lógica”, ou seja, o levantamento feito através

das questões fechadas será utilizado para interpretar o objetivo do estudo que buscam resultado real.

O fato de os colaboradores concordarem ou discordarem das afirmações colocadas na pesquisa, dentro das opções de “Discordo Totalmente”, “Discordo Parcialmente”, “Concordo Parcialmente” e “Concordo Totalmente”, gera uma margem para criar resultados estatísticos através de pesos de cada respostas.

Foi ainda utilizado no objetivo “Fazer um comparativo entre a visão dos funcionários e a visão dos sócios” a análise por comparações, onde busca similaridades e diferenças entre as respostas dos sujeitos buscando traçar os pontos de melhoria e criação de novas possibilidades de estratégias.

### 3.4 LIMITAÇÃO DE ESTUDO

O estudo tem como objetivo aplicar as estratégias de *Employer Branding* com o intuito de consolidar a cultura organizacional da empresa, dessa forma baseando-se apenas nos dados coletados pelas autoras com embasamento teórico. Por se tratar de uma empresa com matriz na cidade de Florianópolis/SC e outras duas filias, BÉlem/PA e Manaus/AM, como uma limitação de estudo, por questões geográficas, será utilizado somente a unidade da matriz de Florianópolis, considerando seus 29 funcionários contratados até a data de 30/05/2022.

Para esse estudo, não utilizamos percepções de ex-funcionários, mesmo que em contraste com as respostas coletadas fosse de extrema importância para assimilação da imagem da marca.

Vale salientar que a pesquisa tem foco no tema de estratégias de *Employer Branding* que podem consolidar a cultura de uma organização, não se aplicando assuntos correlatos e os resultados aqui apresentados não poderão ser generalizados em qualquer outra empresa do ramo.

## 4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo apresentaremos a empresa e os resultados obtidos a partir dos questionários com a gerência e funcionários para solucionar o problema de pesquisa e atingir os objetivos específicos.

#### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A realização do estudo de caso foi feita na empresa Reserve Joias, fundada em 2015, a organização é uma empresa nacional de fabricação e distribuição de semijoias, e trabalha com a revenda de semijoias para suas revendedoras, com sua sede em Florianópolis/SC, e duas filiais, Belém/PA e Manaus/AM.

A ideia da empresa deu início por dois amigos engenheiros que através das oportunidades de trabalho que os uniram, deu origem à Reserve Joias. Com a ideia de modelo de negócio na cabeça começaram a dar vida à marca dentro de uma pequena sala para realização do negócio. Inicialmente a empresa fazia a venda de semijoias de luxo com uma alta qualidade das peças porém com um custo muito elevado.

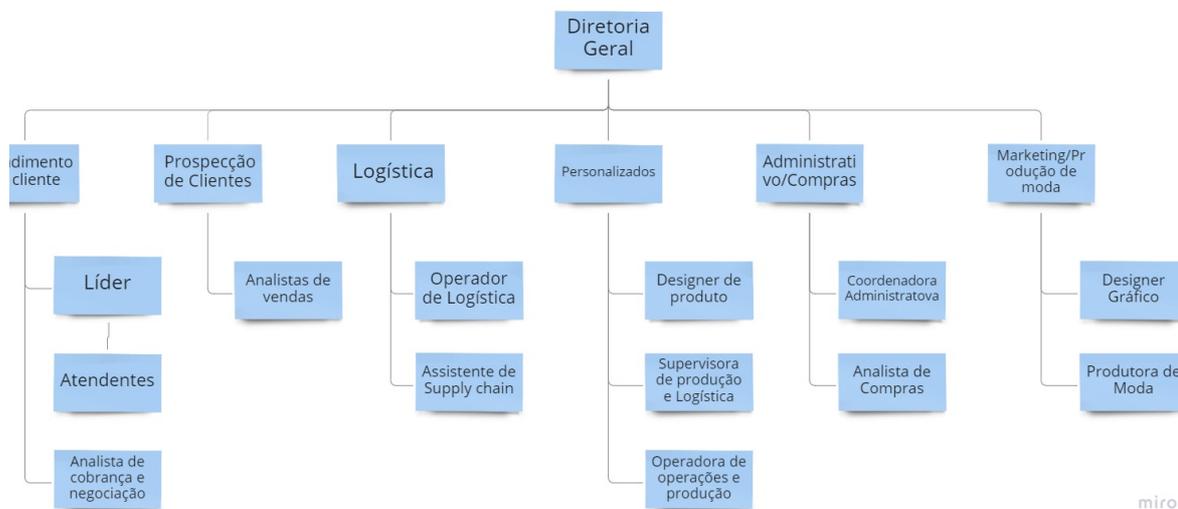
Com apenas uma funcionária e os dois diretores a empresa foi tomando forma, ambos decidindo em relação à prospecção, atendimento dos clientes e divulgação da marca. Devido ao custo alto das peças e conseqüentemente ao valor repassado aos clientes a empresa começou a decair em números. Isso levou a grande transformação da empresa mudando o pensamento de buscar somente o lucro. Os diretores começaram a traçar novas estratégias para que alcançasse o maior número de clientes e com isso surgiu o modelo de revenda consignada das peças e transformar as clientes em revendedoras da marca. O modelo de negócio passou a trazer peças de custo menos elevado, menos luxuosas, mais clássicas e investir no relacionamento da empresa com as revendedoras, aumentando sua comissão nas vendas e facilidade na entrada para tornar-se uma nova revendedora.

Desse modo, após essa mudança no modelo de negócio, trocando o lucro pela satisfação das clientes, a empresa começa a tomar um rumo diferente, crescendo estruturalmente e criando novos processos para adequação na realidade em que o mundo se encontra. Durante a pandemia de 2020, a empresa passou por alguns empréstimos para sobreviver à crise e não precisar reduzir seu quadro de funcionários. Com muitas pessoas ficando dentro de suas casas e o aumento das vendas online de produtos fazendo sucesso na população, a empresa atingiu e se aproveitou da oportunidade para ajudar as suas revendedoras a entrarem nesse mercado online e praticarem a venda através das redes sociais com conteúdos para chamar a atenção das clientes. A Reserve Joias conseguiu crescer em termos de lucro com suas peças e quantidade de pessoas que desejam ter uma renda extra com a revenda das semijoias.

Atualmente a empresa conta com 29 funcionários distribuídos em áreas como atendimento ao cliente, prospecção de clientes, cobrança e negociação, personalizados,

logística, administrativo/compras e marketing/produção de moda. A empresa conta com a seguinte estrutura de organização através do organograma:

Figura 3 - Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pelas autoras (2022)

Cada área contém sua respectiva função dentro da empresa e por se tratar de uma gestão mais horizontalizada, somente o setor de atendimento ao cliente possui uma líder que tem atividades de supervisão da equipe, os demais tem como “chefe” direto a diretoria geral (composta pelos 2 gestores). Pode-se caracterizar cada área como:

- Atendimento ao cliente: suporte para quaisquer dúvidas das clientes como alteração de forma de pagamento, garantias, envio dos produtos, autorização de pedidos e fidelização dos clientes;
- Prospecção de clientes: através de uma base de dados com clientes já pré-cadastradas, a área de prospecção faz análise cadastral da cliente em potencial e faz atendimento prévio para vender o modelo de negócio da Reserve e finalizar o cadastro para início das vendas;
- Logística: a área trabalha diretamente com os produtos. Fazem a montagem das peças, separação dos pedidos das clientes e a conferência das devoluções voltando-as para o estoque;
- Personalizados: área de criação da produção própria com itens criados sobre encomenda para os clientes. Essa área cria os desenhos dos modelos, supervisiona máquina a laser e monta as peças;
- Administrativo/Compras: controla os processos da empresa com documentação, contas a pagar e receber, gestão de contratações e demissões,

atividades de departamento pessoal, compras de fornecedores de matéria prima e insumos;

- f) Marketing/produção de moda: área que gera conteúdo das redes sociais para divulgação dos produtos, produção de ensaios fotográficos com modelos e still para novas coleções.

## 4.2 SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

A entrevista foi realizada com um dos gestores. Iniciou-se a coleta de dados questionando se empresa possui um planejamento estratégico, que tem como conceito um processo sistêmico definindo o melhor caminho para ser seguido, porém, o gestor nos informou que atualmente a empresa não possui um planejamento estratégico bem definido, podendo-se notar quando foi perguntado qual a missão da empresa, sendo respondido “desenvolver um time de revendedoras dando oportunidade de trabalho para várias pessoas através dos produtos de moda”, fazendo compreender o motivo do planejamento não estar bem definido, pois alguns objetivos estão bem concretizados na organização e outros não.

Partindo para o conceito de cultura, o gestor tem como entendimento que é um identidade intrínseca que acaba se criando no andamento da empresa, junto com as pessoas que as compõem. Ele acredita que devido ao fato de não possuir uma cultura consolidada ela é moldada de acordo com os costumes que os funcionários trazem perante aos seus comportamentos e dessa forma, é criado parâmetros que tornam-se cotidianos. Os gestores possuem como objetivo implantar a cultura “ideal” através de posturas e conversas, porém, atualmente como não é algo sólido, procuram futuros funcionários que possuem boa energia para que se mantenha um bom clima organizacional, ou seja, um ambiente harmonioso para os funcionários. Tratando disso, para os gestores é necessário trabalhar melhor esse conceito de cultura, não somente, mas também desenvolvimento pessoal e sentimento de time, o objetivo dos gestores seria engajar os funcionários para desenvolver algo pelo bem comum, que possa impactar a vida da comunidade, a vida das revendedoras.

Ainda se tratando do clima organizacional, o gestor informou que devido ao fato da cultura ser moldada de acordo com os costumes dos funcionários da empresa, quando existe algum conflito eles tentam de alguma maneira entender se é algo pontual, porém, se é algo onde todos da equipe não estão se identificando eles optam pela descontinuidade da pessoa na equipe e prezam pelo bem de todos e pelo ambiente manter-se harmonioso. Dessa forma, a

opinião do time é levada em consideração. Para a empresa esse momento de desligamento é muito dolorido, não possuindo um padrão e a tendência é ter cada vez menos. Para a equipe que fica, a restauração de equilíbrio retorna quando novos membros chegam para compor o time, dessa forma a pessoa que entra motivada e disposta a aprender acaba regenerando a energia do time.

Tratando-se sobre os rituais da empresa, o gestor informou que os de feedback foram feitos algumas vezes como caráter experimental, porém, não foi dada continuidade por não ter alguém que ficasse responsável pela demanda. Sobre o ritual de integração, informou que não há especificamente, mas ao fim do mês é realizado comes e bebes para os aniversariantes do mês. E sobre a forma que a empresa deseja atrair novos funcionários é que ela busca passar o sentimento de que tudo que estão fazendo é para as outras pessoas, a questão social em si, do senso de comunidade, estímulo a se desenvolver e que as pessoas podem crescer, agir e não se acomodarem.

Quando fala-se da história da empresa, foi perguntado se existia alguma pessoa ou empresa que possuíam admiração e se inspiravam, foi citada a Rommannel, Boticário, Coca-Cola, pois essas empresas conquistaram como característica marca empregadora, que tem como conceito um lugar onde as pessoas desejam trabalhar, que admiram sua conduta e conseqüentemente passam uma imagem positiva para outras pessoas.

O gestor comenta que a história de criação da empresa foi visando uma oportunidade de negócio, mercado e lucratividade, dessa forma, não se preocupam tanto em passar para os funcionários por não considerarem algo inspirador, atualmente o seu objetivo maior é desenvolver as pessoas para que possam crescer e se tornarem independentes a partir da venda dos seus produtos.

Falando um pouco sobre benefícios da empresa, o local não possui muitas regras de conduta, é um ambiente colaborativo e flexível. Oferecem incentivos e recompensas como aumento de salário, troca de cargo ou promoções, além de bonificações por resultado/qualidade através de gratificações, horários flexíveis, prioridade em manter um ambiente harmonioso, o que acaba agregando para que as pessoas fiquem mais satisfeitas e não precisarem cumprir horário estipulado e mais rigoroso, torna-se mais produtivo. Esses benefícios possuem duas vertentes de acordo com o gestor, tendo como objetivo a retenção do funcionário e também para premiar quando o mesmo tem orgulho do que aquela pessoa está construindo para a equipe.

O desenvolvimento pessoal que a empresa oferece seria a possibilidade de migração para outros cargos, para o gestor justifica-se que essa migração agregará para o funcionário experiência profissional em outras áreas da empresa. No momento não possui cursos ou plano de carreira, porém informou que foram feitas algumas tentativas de desenvolvimento de funcionário com cursos mas sem sucesso, não foi dado andamento.

Sobre o diferencial da empresa para futuros funcionários, o gestor informou que o ambiente é harmonioso, que há possibilidade de mudança de setor e que existe um fascínio por trabalhar com joias. Para os funcionários a empresa oferece oportunidades de crescimento conforme o desenvolvimento pessoal dando-lhe mais responsabilidades, autonomia, ambiente agradável e crescimento pessoal. Ele acredita que a imagem passada para os funcionários é dividida, que irão ter pessoas que vão pensar que é uma empresa que dá oportunidades, harmoniosa e que está em crescente evolução e outros que pelo fato de não possuir gestão, se sentem desmotivadas, também por não possuir um salário tão atrativo, dessa forma a visão pode não ser favorável.

O gestor não tinha conhecimento do conceito de Employer Branding, dessa forma explicamos mas não é implantado na empresa nenhuma estratégia, o gestor explicou que estratégias geram custos para a empresa que atualmente eles não teriam muitas condições. Ao questionar sobre recrutamento e seleção, o gestor comentou que a empresa possui alguns requisitos para contratar, não exigem carreira e experiência, se importam mais com caráter comportamental. Procuram saber a pretensão salarial para ver se está viável dentro do que a empresa pode oferecer e analisam durante 30 dias a adaptação da pessoa, sendo considerado e analisado com mais atenção os aspectos de atitude e comportamento.

Não há um processo estruturado de *onboarding*, quando um novo colaborador inicia na empresa, o gestor explica que geralmente uma pessoa do mesmo cargo orienta, auxilia e proporciona assistência, de modo que a cultura organizacional é passada na vivência com os demais funcionários e dessa forma não há uma consolidação da cultura, visto que a mesma é moldada de acordo com os costumes que os funcionários trouxeram para a empresa.

Referente a rotatividade o gestor informa que a maior parte dos desligamentos acontece por escolha da empresa e não por vontade dos colaboradores. O comportamento, o rendimento e a adaptabilidade em grupo são critérios que são levados em consideração para a permanência de um funcionário na empresa. O gestor acredita que a taxa de desligamentos é baixa mas poderia ser menor se não fosse tão rigoroso às exigências praticadas. Como o

ambiente harmonioso é um fator primordial, aquele funcionário novo que entra e desestabiliza o grupo não se enquadra para continuar sua jornada, levando assim sua substituição

Dessa forma, para o gestor, a empresa encontra-se em constante evolução e depende muito de seus funcionários para carregar a imagem da mesma. É extremamente importante para os gestores que se tenha um clima agradável e harmonioso pois entendem que esse é o diferencial da Reserve. A empresa tem como objetivo uma relação mais flexível com seus colaboradores, buscando dar mais autonomia e conseqüentemente mais responsabilidades, porém, não são rígidos quanto a horários, apenas solicitam que os funcionários tenham organização e entreguem suas tarefas no tempo correto. Os gestores possuem interesse em ter um maior controle da sua marca, porém isso envolve custos que no nível atual da empresa ficaria inviável adaptar modelos muito tecnológicos, informaram que de acordo com suas condições já tentaram implantar algumas de suas estratégias, porém sem sucesso.

Pode-se concluir que, para o gestor a empresa possui interesse em ofertar mais benefícios de acordo com o desenvolvimento e entrega de seus funcionários, entende que atualmente o seu salário não é o melhor do mercado mas que é composto com atributos que outros lugares não possuem, por exemplo, boa localização, flexibilidade e ambiente agradável.

### 4.3 PERCEPÇÃO FUNCIONÁRIOS

Neste tópico serão apresentadas as análises sobre a percepção dos funcionários referente ao tema e as correlações para verificar referente a cultura, os benefícios disponibilizados pela empresa e a visão de marca empregadora.

A pesquisa foi dividida em 4 grandes blocos a fim de categorizar as perguntas assim facilitando a análise de cada item.

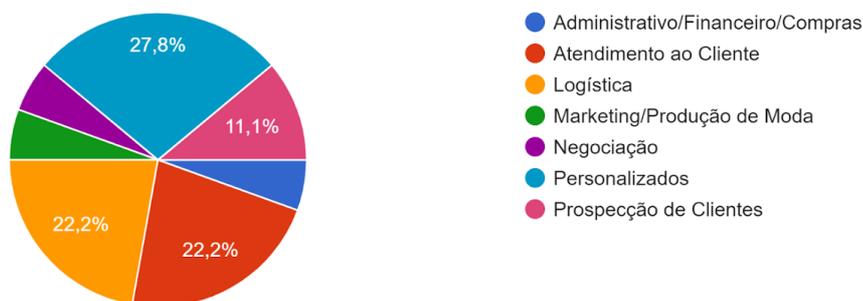
#### 4.3.1 Dados Demográficos

De início começaremos as análises pelos dados demográficos para entender o perfil dos funcionários respondentes que podem por sua vez influenciar no perfil da empresa. A primeira pergunta foi para caracterizar o setor dos respondentes da pesquisa.

Percebe-se que temos pelo menos um respondente de cada área com maior frequência nas áreas de personalizados (27,8%), logística (22,2%) e atendimento ao cliente (22,2%). Dando uma visão mais geral e abrangente da percepção da empresa como um todo.

## Setor que trabalha na empresa

18 respostas



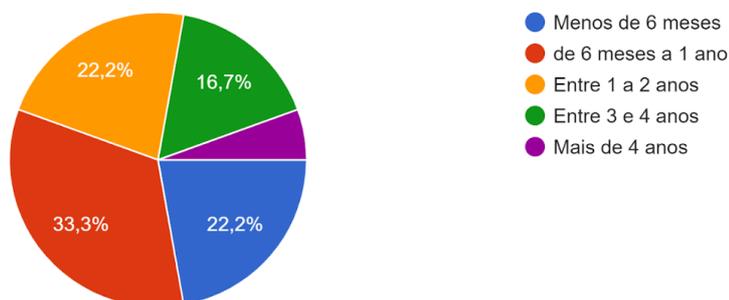
Fonte: Retirado do questionário elaborado pelas autoras (2022)

Além de ser perguntado referente a sua área, foi questionado o tempo que cada respondente está na empresa e percebeu-se que 33,3% está na empresa em um período entre 6 meses a 1 ano conforme nos mostra o gráfico 2.

Gráfico 2 - Quanto tempo você trabalha na empresa?

## Quanto tempo você trabalha na empresa?

18 respostas



Fonte: Retirado do questionário elaborado pelas autoras (2022)

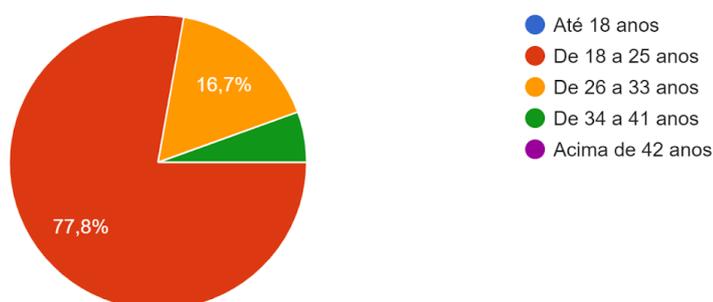
Temos o entendimento que a empresa possui funcionários com pouco tempo de contrato dentro da empresa sendo a maioria, 36% (6 respondentes) com 6 meses a 1 ano de contratação, e as outras duas categorias mais respondidas (4 respondentes em cada) estão com menos de 6 meses de contrato e na categoria de 1 a 2 anos. Nas categorias de mais tempo de empresa temos 3 respondentes entre 3 e 4 anos e somente um respondente na categoria de mais de 4 anos de empresa. Percebe-se que a idade de empresa de cada colaborador pode vir a

influenciar a sua percepção da empresa como marca empregadora, o que vai se concretizar de acordo com o andamento das demais perguntas durante o questionário.

Já gráfico 3 nos mostra a faixa etária dos funcionários da empresa, temos a maioria dos colaboradores na faixa mais jovem entre 18 e 25 anos, representando 77,8% dos respondentes (14), além disso, temos 16,7% na faixa de 26 a 33 anos (3 respondentes) e 5,6% na faixa de 34 a 41 anos (1 respondente). Percebe-se que na coleta de dados não obtivemos nenhum colaborador menor que 18 anos e acima de 41 anos.

Gráfico 3 - Idade

Idade  
18 respostas



Fonte: Retirado do questionário elaborado pelas autoras (2022)

#### 4.3.2 Diagnóstico Cultura Organizacional

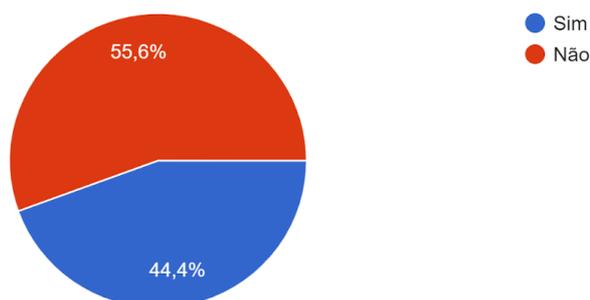
Em um segundo bloco da pesquisa foi estabelecido algumas perguntas com carácter de diagnosticar a visão dos funcionários sobre a cultura da empresa.

A pergunta do gráfico 4 nos mostra que 55,6% dos respondentes da pesquisa não conhecem a missão da empresa Reserve Jóias e apenas 44,4% (8 respondentes) conhecem a missão.

Gráfico 4 - Você sabe qual é a missão da empresa?

Você sabe qual é a missão da empresa?

18 respostas



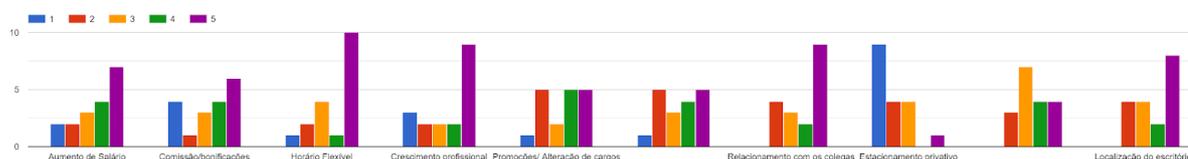
Fonte: Retirado do questionário elaborado pelas autoras (2022)

Ao responder a pergunta anterior como positivo, a maioria dos funcionários conseguiu conceituar com palavras chaves a missão como "independência financeira das consultoras", "impactar a vida das pessoas através das semijoias", "ajudar as consultoras a se desenvolverem pessoalmente e financeiramente" e "oferecer estética e beleza para encantar as clientes". Com as respostas coletadas, os funcionários acreditam que a missão da empresa está sendo alcançada e como exposto a missão está, segundo os funcionários, voltada para melhor atender seus clientes.

Outro ponto questionado foi a importância de cada benefício oferecido pela empresa que cada colaborador considera mais importante, considerando a escala de 1 a 5: "1- não é importante para mim" e "5- muito importante para mim". Dentre os respondentes, verificamos que o benefício mais relevante para os funcionários da Reserve Joias é o horário flexível com a nota mais alta (5), classificado por 10 respondentes, logo após vem elencado o crescimento profissional e o relacionamento com os colegas com 9 respondentes.

Gráfico 5 - Quais aspectos mais te atraem na empresa?

Quais aspectos mais te atraem na empresa? Classifique em nível de prioridade onde 1- não é importante para você e 5 é muito importante



Fonte: Retirado do questionário elaborado pelas autoras (2022)

Ambos os benefícios elencados mais importantes para os colaboradores da Reserve Joias, pode-se dizer que são fatores de extrema importância, pois tanto os gestores quanto os

funcionários classificam esses aspectos próprio da empresa, considerando-se um ponto positivo perante outras empresas, fazendo com que os funcionários optem por continuar na organização, tornando-se um dos motivos que retém seus colaboradores.

No segundo momento do bloco de perguntas iniciou-se a parte da compreensão da cultura organizacional da Reserve pelo olhar dos funcionários. Para assimilar e vincular as respostas, investigamos como a cultura é passada aos funcionários, como missão, visão e valores. A princípio, a primeira pergunta foi entender se a cultura da Reserve foi apresentada no ato em que o funcionário entrou na empresa, 55,6% dos funcionários (10 pessoas), responderam que não e os outros 44,4% (8 pessoas) responderam que sim. Ao pedir que descrevessem a cultura da empresa em suas palavras, os funcionários tiveram dificuldade em descrevê-la e caracterizá-la, tendo diversas visões sobre a mesma, conforme mostra o quadro abaixo:

Quadro 8 - Caso a cultura apresentada não seja a mesma vivenciada em seu dia a dia, como você descreveria esta cultura com as suas palavras?

Algumas tarefas foram implantadas e procedimentos foram mudados	Apesar de ter sido passada bem superficialmente a cultura da empresa, acredito que com o tempo foi ficando mais claro no dia a dia	É uma cultura jovem que busca entender os colaboradores em algumas situações
Quando entrei na Reserve a empresa ainda era relativamente pequena, não foi me passado referente a cultura organizacional mas sempre foi um ambiente calmo, de respeito, relações respeitadas.	Eu sempre fui uma pessoa a questionar as coisas, então acaba que a liberdade e valores que vejo na empresa são algo do meu dia a dia.	Inicialmente tínhamos uma supervisora no nosso setor hoje em dia não usamos mais desta forma e creio que para nós funciona perfeitamente
uma ótima experiência.	Não foi	Confusa
Sempre ser gentil, e que o diálogo sempre é o melhor caminho, também que caso não haja uma boa adaptação em algum setor pode haver uma troca de setor, para que todos saiam beneficiados, etc	É a mesma vivenciada no dia a dia. Buscando sempre um atendimento excelente com nossos clientes e o bem estar dos colaboradores	Acho que faltam estímulos ou outras maneiras de reafirmar a cultura dentro da empresa. Quando entrei foi citado a pró-atividade e salário conforme a performance de cada um, eu tenho em mente essas informações desde então, mas sinto que outros colaboradores não tem
Setor sem uma pessoa de autoridade	Não foi apresentada	Está tudo ok

Fonte: Retirado do questionário elaborado pelas autoras (2022)

Com o intuito de se aprofundar mais, foi questionado aos funcionários “como foi sua adaptação à cultura atual?”. Todas as respostas foram positivas e informam que a adaptação foi de maneira tranquila, natural e no decorrer do tempo que estava dentro da empresa, e que os colegas de trabalho foram prestativos nesses momentos. Os funcionários informam que a cultura não foi apresentada formalmente, mas que no decorrer do tempo que estão dentro da empresa ela vai se moldando, pois acreditam que a cultura busca entender o que os colaboradores precisam. Dizem também que o diálogo funciona perfeitamente na empresa e que quando necessário ocorrem trocas de setor para facilitar a sua adaptabilidade. No mais, de acordo com as respostas dos funcionários, a cultura organizacional funciona conforme a empresa foi crescendo, os próprios funcionários passaram a entender no dia a dia a cultura e assim reproduzindo os valores que eram considerados importantes quando novos colaboradores entravam entendiam que deveriam reproduzir os mesmos valores e assim os faziam também. Para os funcionários a cultura funciona quando vivenciada no decorrer do tempo, porém acreditam que poderia ser melhor estimulada, pois esses novos que chegam acabam ficando perdidos enquanto muitos já haviam aprendido na prática e como não há uma pessoa responsável por transmitir a cultura, fica mais difícil que se entenda desde o princípio.

Os funcionários acreditam que a cultura foi construída aos poucos e que puderam vivenciar acreditando que houve um processo de adaptação, alguns informam que por se tratar de uma empresa que há um cooperativismo entre os funcionários é necessário que os novos tenham interesse em interagir, coexistir e adaptar-se ao meio que ele está, para dessa forma fazer parte diante dos funcionários que já estavam na casa houve bastante prestatividade.

Tratando um pouco sobre motivação dos funcionários, perguntamos “De acordo com seu tempo de empresa, você se sente motivado em vir trabalhar na maioria dos dias? Explique um pouco do motivo” tivemos resultados bastante interessantes. A maioria das respostas se concentra em que os funcionários estão motivados e que o ambiente é agradável, porém falta algo para intensificar e promover esse sentimento. Seguem algumas respostas:

Quadro 9 - Você se sente motivado a vir trabalhar todos os dias? Explique um pouco do motivo

<p>“Continuo motivada pois tenho esperança que tenhamos um plano de carreira (um norte, digamos assim) conforme a empresa vai crescendo, objetivos mais definidos.”</p>	<p>“Mais ou menos. Sinto que a empresa está de certa forma estagnada e parece que não vai mudar/crescer. Ao mesmo tempo, sinto que este crescimento depende um pouco de cada colaborador, então tenho esperanças da evolução da empresa e tento vir com energia para contribuir com o que estiver ao meu alcance.”</p>
---	--

“Mais ou menos. Moro muito longe, seria legal um sistema híbrido.”	“Gosto bastante de ir trabalhar, porém a falta de valorização para com as pessoas me desmotiva um pouco.”
“Quase sempre sim mas faltam motivos quando comparo com outras empresas”	“Sim o ambiente e saudável”
“Sim, gosto do ambiente de trabalho e da forma como vejo quando algo que sugeri foi colocado em prática”	“Sim, me sinto motivada. Eu gosto de exercer a minha função, e acredito que ela (assim como as demais funções na empresa) contribui para o impacto positivo na vida das pessoas”
“Sim, minha equipe trabalha muito bem em conjunto, e nossa comunicação é muito boa também, acredito que isso seja uma das minhas motivações, pois priorizo muito a harmonia no ambiente de trabalho”	“Sim. Muitas coisas me motivam, o ambiente, as pessoas, o trabalho que faço aqui, as pessoas que atendo. Coisas simples também me motivam como ter água para os colaboradores, uma mesa pra trabalhar, ambiente limpo e agradável. São as coisas simples que fazem a diferença”
“Sim, como que eu iniciei com um novo setor me sinto motivado pela liberdade de criar/melhorar/agregar coisas novas todo dia.”	“Sim. Acredito que isso é um reflexo das mudanças e possibilidades de melhorias que foram mostradas para mim nos meses anteriores. Possibilidades para mim como colaboradora.”
“Na maioria das vezes sim”	“Ambiente de boa convivência”
“Na maioria dos dias sim, por ser um ambiente agradável, onde é possível interagir com colegas e tirar dúvidas”	“Sim com certeza, ambiente leve”
“Sim”	“Sim.”

Fonte: Retirado do questionário elaborado pelas autoras (2022)

Uma resposta em específico mostra como está a localização da empresa de acordo com a pirâmide de Maslow, ou seja, sobre a hierarquia de necessidades da empresa. Segundo Chiavenato (2006) as necessidades dos seres humanos estão identificadas da seguinte forma:

1. Necessidades fisiológicas: Necessidades inatas, como alimentação e repouso;
2. Necessidades de segurança: Necessidade que as pessoas possuem de se proteger;
3. Necessidades sociais: Necessidade de aceitação em um grupo;
4. Necessidades de estima: Está ligada com sua auto-avaliação;
5. Necessidades de auto-realização: São necessidades elevadas, as pessoas procuram se desenvolver continuamente o seu potencial no decorrer da sua vida.

O funcionário responde “Sim. Muitas coisas me motivam, o ambiente, as pessoas, o trabalho que faço aqui, as pessoas que atendo. Coisas simples também me motivam como ter água para os colaboradores, uma mesa para trabalhar, ambiente limpo e agradável. São as coisas simples que fazem a diferença.” Visto que as necessidades consideradas como motivadoras são necessidades que estão classificadas como fisiológicas (ter acesso a água, ambiente limpo, um local para trabalhar) são básicas, necessidades primárias que previnem a insatisfação do funcionário e dessa forma entende-se que elas não motivam, porém fazem parte do processo para atingir a autorrealização.

### 4.3.3 Valores da empresa

Os resultados obtidos nas perguntas deste bloco nos traz as percepções de cada valor que a empresa preza através dos funcionários, considerando que as métricas utilizadas foram: 1- Discordo totalmente, 2- Discordo parcialmente, 3- Concordo parcialmente e 4- Concordo totalmente, temos os seguintes resultados abaixo.

Um dos valores dentro da cultura da Reserve Joias é a harmonia, as perguntas visam identificar traços que os colaboradores acreditam que se encaixam em um ambiente harmonioso e que se sentem à vontade dentro do ambiente de trabalho. No quadro 11 mostra o resultado individual de cada pergunta e o resultado geral do item em conjunto.

Quadro 10 - Valor Harmonia

Item	Descrição da Pergunta	Média
<b>HARMONIA</b>	Eu me orgulho de trabalhar nessa empresa	3,7
	Eu me sinto confortável com a minha equipe de trabalho	3,5
	O dia a dia de trabalho é agradável	3,6
	O meu trabalho impacta negativamente na minha vida pessoal	1,3
	Eu confio nos meus colegas de trabalho	3,4
	Meus colegas de trabalho me ajudam quando há necessidade	3,7
	Trabalhar aqui me proporcionou fazer novas amizades	3,8
	Eu me sinto segura(o) e confortável dentro do ambiente de trabalho	3,8
	<b>Média Percepção Geral do Item</b>	<b>3,6</b>

Fonte: Retirado do questionário elaborado pelas autoras (2022)

O resultado da média geral da categoria harmonia é de 3,6, que demonstra que esse aspecto é expresso na cultura com uma grande intensidade pela percepção dos funcionários. O ponto com média mais alta (3,8) que foi considerado pelos colaboradores, é a possibilidade que a empresa permite em fazer novas amizades e o sentimento de conforto e segurança dentro do ambiente de trabalho.

Outro item estudado foi referente ao valor de comprometimento. O resultado médio dessa categoria foi de 3,3 e seus principais pontos é saber se esse valor está presente nas ações dos funcionários da Reserve, conforme mostra o quadro 12.

Quadro 11 - Valor Comprometimento

Item	Descrição da Pergunta	Média
<b>COMPROMETIMENTO</b>	A comunicação é clara e transparente entre a gerência e os setores dentro da empresa	2,7
	A comunicação é clara e transparente entre os setores da empresa	3,1
	A comunicação é clara e transparente entre os colaboradores do meu setor	3,6
	Eu me sinto confortável em pedir feedbacks aos meus colegas	3,3
	Eu me sinto confortável em pedir feedbacks para a gerência	2,9
	Eu acredito que a empresa se preocupa com os funcionários	3,1
	A empresa oferece o conhecimento necessário para a realização do meu trabalho	3,3
	Eu indicaria um amigo para trabalhar aqui	3,5
	Eu acredito que meu trabalho impacta nos resultados gerais da empresa	4,0
	Eu consigo visualizar como meu trabalho impacta diretamente as clientes	3,9
	<b>Média Percepção Geral do Item</b>	<b>3,3</b>

Fonte: Retirado do questionário elaborado pelas autoras (2022)

O ponto mais baixo nessa categoria foi referente a comunicação da gerência com os setores da empresa, batendo 2,7 na média das respostas.

A Autonomia e a iniciativa são valores muito importantes para a empresa, uma vez que a liberdade de se expressar sobre todos os processos da empresa sempre está aberto a cada pessoa que compõe a organização. Ambas obteve um valor médio de 3,1 e as perguntas foram relacionadas para saber se os funcionários entendiam que a empresa oferecia esse tipo de valor e se encaixavam nessas respectivas categorias.

Quadro 12 - Valor Autonomia

Item	Descrição da Pergunta	Média
<b>AUTONOMIA</b>	Eu acredito que a gerência reconhece o meu potencial	3,2
	O resultado do meu trabalho é valorizado	3,2
	Eu acho que o meu salário é justo para as atividades que desempenho	2,9
	Eu me sinto confortável em expor minha opinião mesmo se for oposta a opinião alheia	2,9
	<b>Média Percepção Geral do Item</b>	<b>3,1</b>

Fonte: Retirado do questionário elaborado pelas autoras (2022)

A pergunta com a média mais baixa (2,5) do item iniciativa foi de que as sugestões não são frequentemente colocadas em práticas em outros setores, com isso reforça que os

funcionários podem ter iniciativa para dar sugestões mas nem sempre a empresa acaba aplicando-as. Fazendo entender a questão anterior que diz respeito a comunicação com os gestores ser falha, é necessário que as ideias dos funcionários sejam ouvidas principalmente pelo fato deles viverem a empresa na prática e terem uma aproximação maior com os processos operacionais, além de despertar uma motivação maior para os funcionários por sentirem que fazem parte da organização.

Quadro 13 - Valor Iniciativa

Item	Descrição da Pergunta	Média
<b>INICIATIVA</b>	Eu procuro sempre propor novas ideias	3,3
	Minhas ideias são frequentemente levadas em consideração	2,9
	Eu tenho liberdade para assumir novas responsabilidades	3,1
	Tenho autonomia para colocar em prática minhas ideias	3,1
	Minhas sugestões são frequentemente colocadas em prática em outros setores	2,5
	<b>Média Percepção Geral do Item</b>	<b>3,1</b>

Fonte: Retirado do questionário elaborado pelas autoras (2022)

Com os resultados abaixo, com uma média de respostas em 3,3 indica um ponto muito interessante na cultura, a empresa promove a valorização do esforço pessoal e vontade de crescer através dos cargos dentro da organização, o esforço e dedicação de cada colaborador deve contar para sua carreira e sucesso dentro da empresa, porém com o valor de desenvolvimento pessoal e profissional, pela visão dos colaboradores precisa ser um ponto relevante a ser discutido, os pontos mais baixo dessa categoria foi de 2,6 nas afirmações em que a empresa incentiva a buscar novos conhecimentos e incentiva a buscar os interesses profissionais.

Quadro 14 - Valor Desenvolvimento Pessoal e Profissional

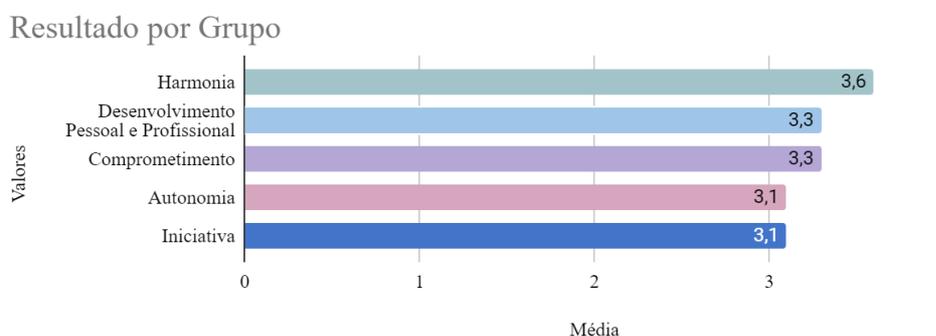
Item	Descrição da Pergunta	Média
<b>DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL</b>	A empresa me incentiva a buscar novos conhecimentos para o meu setor atual	2,6
	A empresa me incentiva a buscar meus interesses profissionais	2,6
	Consigo enxergar meu histórico de desenvolvimento dentro da empresa	3,4
	Tenho visão de que irei crescer dentro da empresa	2,8
	Eu me sinto realizado profissionalmente no cargo em que atuo	2,9
	Estou disposta(o) a estudar para aprimorar minhas habilidades profissionais	3,7
	Sinto que estou me desenvolvendo profissionalmente	3,3
	O ambiente de trabalho é adequado para realização das minhas atividades	3,5

	Eu possuo todas as ferramentas físicas e digitais para desempenhar minhas atividades	3,7
	<b>Média Percepção Geral do Item</b>	<b>3,3</b>

Fonte: Retirado do questionário elaborado pelas autoras (2022)

O gráfico abaixo representa um resumo das respectivas notas de cada bloco de valores assim questionados em ordem crescente de resultado.

Gráfico 6 - Resumo Resultado por Grupo



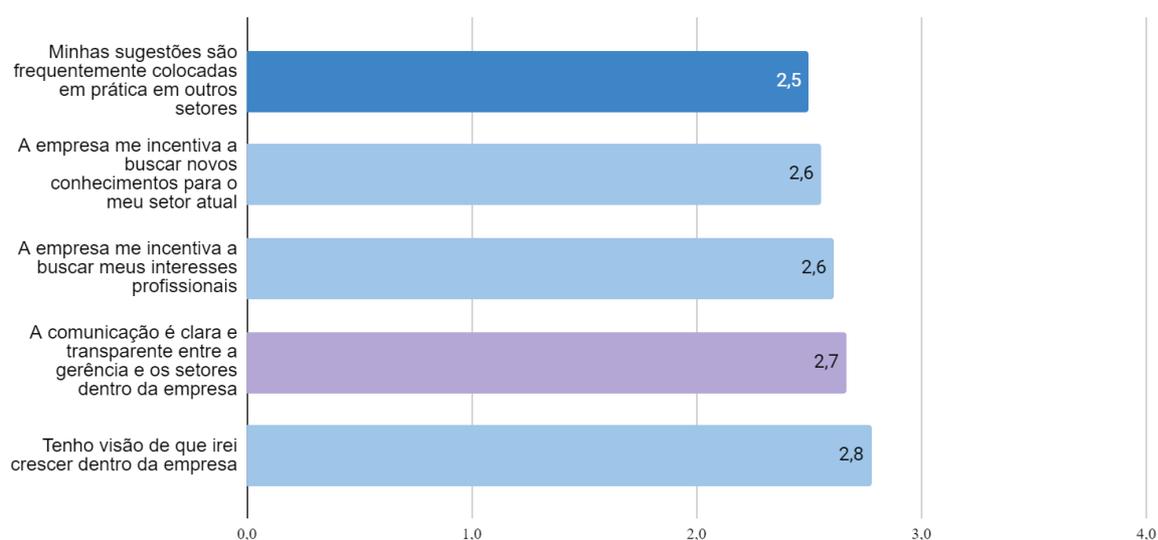
Fonte: Retirado do questionário elaborado pelas autoras (2022)

Considerando-se dentro da escala, uma média considerada baixa seria de 2,5, porém para critério deste estudo, os pontos com a média abaixo de 3 também será julgada como abaixo do esperado. Percebe-se que no resumo, todos os grupos em questão estão acima dessa média estipulada, os dois resultados médios foram os valores de autonomia e iniciativa, enquanto os de resultados mais altos foram os grupos de harmonia e desenvolvimento pessoal e profissional.

Apesar da diferença entre o grupo com a média mais alta e o de média mais baixa, ambos estão na faixa acima da média 3, sendo assim os aspectos considerados nos grupos estão no mínimo moderadamente presentes e explícitos na cultura empresarial, sendo atingido pela percepção dos funcionários.

Portanto, é correto afirmar que todos os traços de valores estão presentes, uns mais intensos que outros, devendo ser trabalhados os pontos que não atingiram a média mínima de 3. Sendo os cinco tópicos com as notas mais baixas no gráfico a seguir:

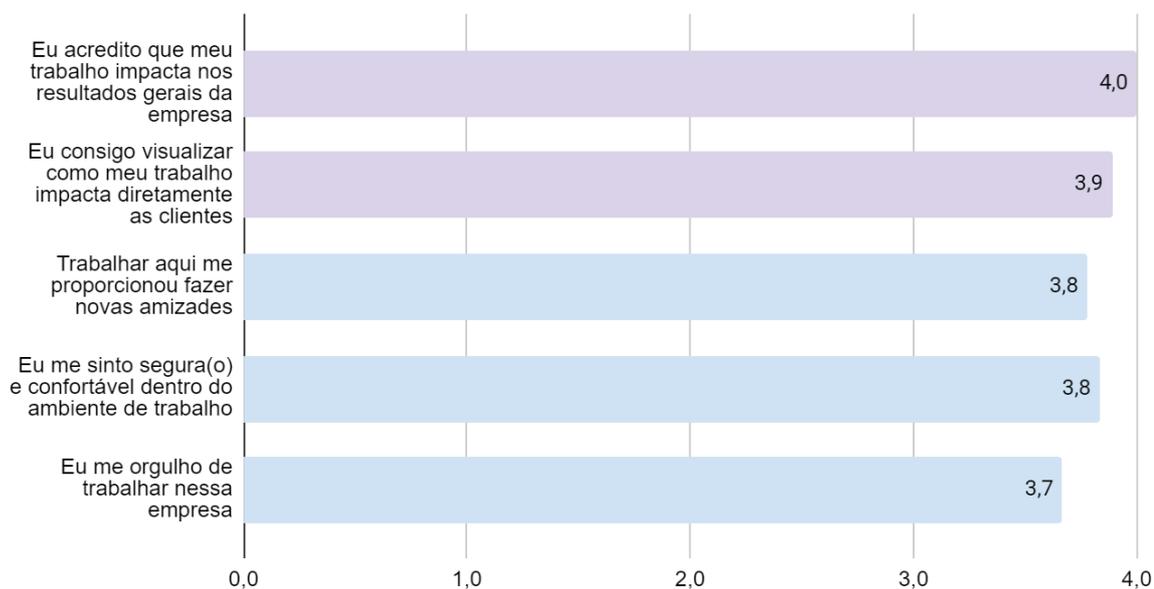
Gráfico 7 - Perguntas com resultados mais baixos



Fonte: Retirado do questionário elaborado pelas autoras (2022)

Por fim, no gráfico abaixo temos os pontos com o maior resultado, sendo eles:

Gráfico 8 - Perguntas com resultados mais altos



Fonte: Retirado do questionário elaborado pelas autoras (2022)

Os traços com as maiores pontuações nos revela que apesar da média geral do valor harmonia ser a maior, categorizando e abrindo para as perguntas individuais temos as melhores médias dentro do aspecto de comprometimento, sendo assim, a presença de ambos os valores são os mais percebidos dentro da empresa, especificando os tópicos de relações interpessoais e importância do seu trabalho para o resultado final da empresa.

Fica evidente que apesar de muitos respondentes terem afirmado que não sabem qual é a cultura da empresa, na prática, os valores são transmitidos entre os funcionários no dia a dia, sendo percebido inconscientemente mesmo que não haja nada que esteja escrito a respeito que é muito valorizado pelos membros da organização.

#### 4.3.4 Marca empregadora

Neste tópico busca-se entender como os funcionários veem a empresa em que trabalham em aspectos gerais em conjunto com a cultura e os benefícios por ela oferecidos.

Em pergunta aberta foi questionado qual benefício os funcionários sentiam falta de receber e com diversas discussões pelos respondentes tivemos a maioria buscando aumento no valor de vale alimentação, busca de plano de saúde, participação nos lucros e bônus de salários mais claros.

Outro ponto debatido no questionário era entender se o funcionário tinha interesse em ocupar outros cargos dentro da empresa, obtivemos 50% das respostas manifestando interesse na mudança de cargo por buscar desenvolvimento em outra área e por questões de aumento de salário e 50% dos respondentes não tendo interesse por motivos de querer se desenvolver somente na área que atua e não tendo interesse em outra área que a empresa possa oferecer.

No questionário foi colocado uma pergunta para que os respondentes colocassem 3 palavras que descreviam a Reserve Jóias, pode-se vê-las no quadro abaixo a quantidade de vezes que cada palavra foi citada pelos funcionários.

Quadro 15 - Palavras de descrevem a empresa

Ranking	Palavra Chave	Quantidade de respostas
1º	Flexibilidade	10
2º	Equipe Acolhedora	5
3º	Inovadora Clientes Parceria	3
4º	Liberdade Conhecimento	2
5º	Respeito Cultura Autonomia Centralização das informações Oportunidade Experiência Transparência	1

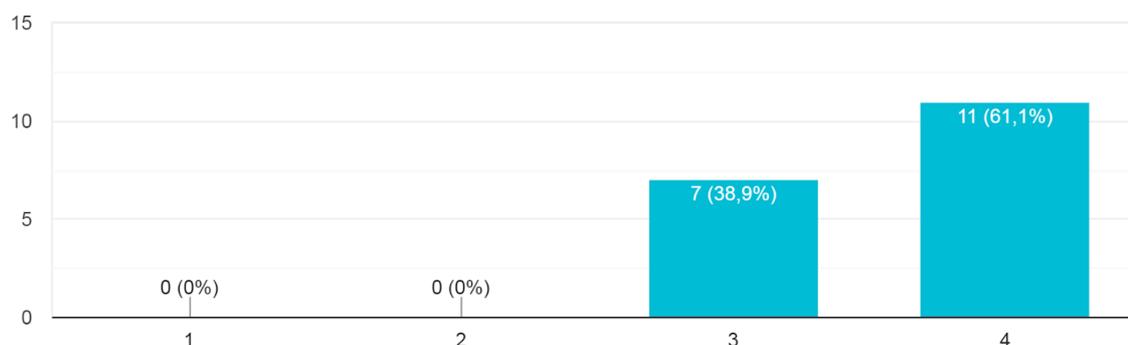
	<p>Crescimento Seriedade Qualidade de produtos Calmo Indecisão Confusa</p>	
--	--	--

Fonte: Retirado do questionário elaborado pelas autoras (2022)

Podemos ver palavras que remete aos valores da organização, o que é de suma importância que é percebido pelos funcionários, conclui-se também que como uma marca empregadora as palavras que mais descrevem a organização em sua maioria foram mais positivas do que negativas, o que favorece a imagem da organização perante seus funcionários.

Para finalizar, a pergunta coletada no questionário foi referente à empresa.

Gráfico 9 - Essa é uma boa empresa para se trabalhar



Fonte: Retirado do questionário elaborado pelas autoras (2022)

A pergunta no questionário foi para entender relacionado à satisfação geral do colaborador com a organização. Temos 61,1% dos respondentes concordando totalmente com a afirmação e 38,9% concordam parcialmente. Com esses índices de respostas pode-se concluir que os funcionários da Reserve Joias estão satisfeitos com a organização, porém alguns pontos, principalmente os benefícios citados anteriormente precisam ser melhor trabalhados para atingir a concordância total nesse último item.

#### 4.4 ANÁLISE COMPARATIVA

A partir das respostas dos funcionários e do gestor é possível notar muitas características da empresa que estão conectadas no decorrer da vivência de cada um no ambiente. Podemos observar que os próprios colaboradores ajudaram na estruturação da cultura organizacional a partir de suas contribuições no questionário. Partindo do princípio, o conceito de cultura organizacional que foi citado no referencial teórico por Fernandes (2001),

a cultura da empresa é única e exclusiva, o que faz com que a Reserve Joias, seja memorizada pelos elementos culturais mais do que financeiros.

Na Reserve Joias pode-se notar que para o gestor a cultura é definida no andamento da empresa junto com as pessoas que estão participando dela, acredita que seria interessante promover líderes para expandir essa cultura, porém entende que atualmente a mesma foi desenvolvida no dia a dia. Também acredita que quando não se tem uma definição bem estruturada ela acaba definindo automaticamente, outra informação importante é que, o comportamento dos colaboradores antigos por trazer uma cultura de fora tornam-se parâmetros para novos, dessa maneira a cultura propriamente da empresa acaba se perdendo pois não está bem implantada.

É possível fazer uma comparação quando observa-se as respostas dos funcionários no momento em que questionado se a cultura foi apresentada quando ingressou na empresa, e 55,6% (10 respondentes) informaram que não, isso relacionado ao fato de que a maioria da empresa conta com funcionários com menos de um ano de casa, acaba sendo prejudicial, uma vez que se não conhecem a cultura, podem não se identificar com a empresa e repassar algo cultural de forma equivocada.

Já os 44,4% dos entrevistados informa que a cultura organizacional foi apresentada quando ingressou na empresa, porém quando perguntado “como você descreveria a cultura com suas palavras”, nota-se que muitos informam que para reafirmar a cultura, faltam-se estímulos para que todos tenham em mente o propósito e uma pessoa responsável por acompanhamento para reafirmar frequentemente para que no decorrer do tempo os funcionários possam estar sempre cientes da cultura da empresa.

Essa porcentagem nos informa que a cultura apresentada foi transmitida superficialmente e com o tempo ela ficou mais clara, exemplificando o que o gestor veio a dizer, os colaboradores explicam que especificamente a adaptabilidade dos novos acaba sendo de maneira mais fluída, visto que o clima é sempre estimulado para que seja harmonioso. Então, é possível notar que o assunto é tratado na empresa, porém com pouca frequência, o que prejudica a mesma pois seus funcionários muitas das vezes trabalham sem compreender o que a empresa considera como importante e acredita.

Utilizando-se as características da cultura organizacional elencadas por Chiavenato (1992), temos a adaptabilidade (flexível para adaptar e integrar novas atividades), senso de identidade (reconhecer a trajetória da organização e compartilhar os objetivos), perspectiva do meio ambiente (obter uma visão realista do meio que está inserido e diagnosticar), integração

entre os participantes (incluir todos a rede colaborativa). A partir das respostas é possível notar pontos que podem ser melhorados e assim pode-se desenvolvê-los e pontos que podem ser reaproveitados dentro da empresa segundo os dados coletados.

Integração entre os participantes, perspectiva do meio ambiente e adaptabilidade são pontos que podem ser reaproveitados, visto que de acordo com o gestor é feito encontros mensais onde comemoram metas batidas e aniversariantes do mês, contribuindo para a inclusão na rede colaborativa da empresa, onde os funcionários sentem-se parte, a comunicação é feita e apresentada de maneira realista do mercado que estão inseridos, pode ser melhorado, mas está presente na empresa. A adaptabilidade é possível notar com algumas respostas dos funcionários, onde o mesmo informa que sente-se mais motivado quando oferece ideias e elas são colocadas em prática, acredito que seja um ponto a melhorar pois além de contribuir para a cultura ser mais sólida, motiva os funcionários.

Sobre o senso de identidade, é possível notar que é uma área que deveria ser melhor desenvolvida, pouco se fala sobre a trajetória, inspirações, seus heróis e até mesmo seus propósitos. Alguns funcionários sentem que a empresa está estagnada e aparenta que não irá crescer. Sentem também que não possuem o sentimento de propósito e isso se dá pela falta de compartilhamento de objetivos, pois funcionários que têm em mente um objetivo em comum irão se doar para atingir e assim possuem uma direção/meta, é de extrema importância para os colaboradores entender qual o real objetivo da empresa, pois assim passam a entender o seu papel.

Uma característica importante da empresa é que a maioria dos funcionários são jovens. No questionário 77,8% possuem a idade entre 18 a 25 anos, o que facilita a integração de novos colaboradores e a maioria apresenta a mesma idade. É possível notar essa facilidade com as respostas dos mesmos quando perguntado: “como foi sua adaptação com a cultura?”, muitos informaram que foi de maneira fluída, de fácil adaptação, que foi absorvida no dia a dia e que principalmente os funcionários foram prestativos, sendo uma característica de extrema importância para a solidez de uma cultura que preza por um ambiente harmonioso que para o gestor uma das características de diferencial da sua empresa para as demais é o ambiente.

Porém, a cultura não pode somente se basear no comportamento dos colaboradores, ela deve ser estruturada e o comportamento deve ser uma consequência dos objetivos que os funcionários possuem dentro da empresa para atingir um propósito comum entre todos e satisfazer as suas necessidades profissionais. Pois de acordo com Fleury (1992) cada

organização deve criar uma cultura única em cima dos seus propósitos e ideais, devendo consolidá-la no dia a dia, usando e lembrando os funcionários que fazem parte da equipe e buscando pessoas que se encaixem com o mesmo propósito.

Se tratando da cultura, é fundamental para a empresa que esteja alinhada com seus funcionários, para o entendimento da cultura reflete na comunicação, produtividade, desempenho e eficiência dos processos diante a equipe e no que diz respeito ao planejamento estratégico a cultura que irá dar o norte, ou seja, a orientação sem perder o foco. Relacionando com o pensamento de Flores (2012), para o planejamento estratégico dar certo é necessário que todos da equipe saibam qual o seu papel dentro da organização e dessa forma quando norteados não há falhas na execução do planejamento, porém, é necessário que a empresa promova a sua cultura organizacional a partir da sua verdadeira identidade, onde os valores são capazes de seguir e assim o ambiente organizacional irá transmitir o que a cultura representa dentro do planejamento. Empresas que possuem planejamento estratégico definido e cultura consolidada possuem vantagem competitiva.

Em relação aos benefícios, os funcionários informam que desejam que essa área tenha uma preocupação maior com essa causa, visto que muitos gostariam de receber um vale alimentação maior, vale transporte, plano de saúde, participação de lucros, banco de horas, bonificação para metas mensais, entre outros. Comparando com a resposta do gestor, é interessante notar que não há metas ou cobranças e que parte do senso de responsabilidade individual, onde todos sabem o que precisam fazer e se empenham para concluir a tarefa, dessa forma o gestor informa que não há uma cobrança para se doar mais pois acredita que isso interferia na harmonia do ambiente.

Em relação a recompensas por comportamento, é feito feedbacks, aumento de salário e troca de cargo, quando perguntado sobre os benefícios para retenção o gestor informou que não são rigorosos com horários, sendo flexíveis, existe a possibilidade de desenvolvimento pessoal para outros cargos, em alguns momentos ofereceram bônus pelo resultado/qualidade mas não é algo contínuo. Dessa forma, é possível notar que os interesses dos funcionários são bastante discrepantes com o que a empresa oferece, devendo ser reavaliados sobre a sua implantação.

De fato um dos pontos positivos da empresa seria o ambiente harmonioso, gestor e funcionários colocaram como um ponto positivo e retratam como um diferencial, isso é uma característica favorável para a imagem da empresa perante ao público. Para o gestor a empresa ainda está evoluindo, sendo um local que está cheio de oportunidades, muitos

funcionários possuem a mesma visão, entendem que a empresa tem uma cara jovem e que têm interesse em entender o que os colaboradores precisam, porém acreditam que para evolução da mesma seria necessário identificar um norte pois assim se sentiram mais seguros.

Se tratando de *Employer Branding*, no primeiro momento o gestor não tinha conhecimento do termo, dessa forma, questionou-se se havia um processo de recrutamento e seleção estruturado e se havia um processo de *onboarding* de quando um colaborador inicia na empresa, o gestor informou que de certa forma tem-se parâmetros de seleção e alguns requisitos esperados, busca saber a sua pretensão salarial e analisam por trinta dias o colaborador mas não há uma estruturação.

Sobre o *onboarding*, o gestor informou que quando o colaborador é novo na empresa o processo de adaptação se dá pelo acompanhamento de um outro funcionário da mesma área dando assistência. Na percepção dos funcionários, não houve de maneira satisfatória, esse tipo de acompanhamento para adaptação às suas atividades, a cultura ou um processo bem definido desse tipo de integração.

Tratando-se da valorização do funcionário, alguns colaboradores questionam em relação a esse ponto e acreditam que faltam meios para a empresa ter esse cuidado com as pessoas. Sugerem que se tenha mais atenção com o funcionário que se dedica todos os dias dentro da empresa, além de faltar também o reconhecimento profissional e salarial. Acreditam que essa bonificação não deveria ser tão demorada para quem é dedicado, desempenha um bom trabalho e tem os mesmos objetivos que a empresa.

Dessa maneira, pode-se concluir que a visão dos funcionários da empresa na maioria é que entendem que a mesma está passando por um processo de desenvolvimento mas sentem que necessitam de algumas melhorias que poderiam ser implantadas desde já, como uma comunicação mais assertiva com a gerência. Acreditam no potencial de crescimento e reconhecem que o ambiente é agradável, que os gestores são flexíveis e que é visto como um desenvolvimento pessoal quando os colaboradores são proativos e desejam fugir da zona de conforto, trazendo para si mais responsabilidades. Sobre a cultura, tanto os funcionários como o gestor entendem que a mesma foi moldada no decorrer dos dias pelos próprios funcionários, mas ambos têm o conhecimento que deveria ser melhor consolidada para trazer mais confiança. Atualmente a empresa está dentro dos padrões, porém poderia ser melhor aproveitada a partir de práticas de *Employer Branding* que terá como objetivo a consolidação da sua cultura.

#### 4.5 PLANO DE AÇÃO

Após entender o ponto de vista da gerência e a visão dos colaboradores sobre a empresa, percebeu-se que apesar da cultura da empresa Reserve Jóias não estar totalmente definida em sua marca, o dia a dia da empresa acaba culminando para que esses elementos sejam passados e percebidos pelos envolvidos como uma forma de transparecer como a empresa funciona, o que nos mostra com os questionários que para que seja passado corretamente a missão, visão e valores da empresa só precisam ser trabalhados e enraizados em seus processos e decisões.

Ainda que a empresa não possua arquivos com diretrizes sobre seus processos, a prática das tarefas e obrigações de cada área fica implícita no dia a dia dos colaboradores, o que nos apresenta que os próprios entendem qual seja a cultura da empresa, porém não se veja sendo aplicado na prática, o que muito dificulta pela alta rotatividade que a empresa tem, onde as informações da cultura acaba se perdendo por não ter um responsável em verificar e impulsioná-la corretamente assim que entra um novo colaborador na empresa ou incentiva aos que já se encontram dentro da mesma.

O plano de ação proposto para que seja aplicado na empresa, vai ao encontro com as premissas contempladas referente à cultura organizacional e o *Employer Branding* para práticas que fomentem a empresa a crescer como marca, alimentando uma imagem positiva dos funcionários que perpetuaram na sua promoção, retenção e engajamento além de promover a empresa para futuros colaboradores.

Vale ressaltar que as propostas deste capítulo servem como um direcionamento sobre o tema dentro da empresa Reserve Joias, a empresa tem a liberdade para adotar as práticas assim propostas total ou parcialmente conforme a sua realidade.

A proposta pensada seria implementar um processo de *onboarding*, para novos colaboradores e veteranos, com o intuito de estimular que a cultura da empresa seja passada com acolhimento desde a entrada do funcionário onde foi certificado um ponto desfavorável visualizado na coleta de dados.

Segundo Banov (2019 p.127 apud FERREIRA, 2021), a cultura organizacional é crucial para a adaptação e integração de um novo colaborador, assim dando resultados positivos no que o novo contratado terá pela frente e as expectativas que a empresa tem em relação a ele.

O *onboarding* vem do termo em inglês que significa “embarque”, uma forma de integração de novos colaboradores dentro do contexto da empresa, com a intenção de criar um

vínculo e sensação de pertencimento já no primeiro contato que o colaborador tem com a organização. (ESTEVEVES, 2008)

Para DIAS (2022) *onboarding* se refere a integração e adaptação de novos funcionários nas empresas, dessa forma, instrui o mesmo para o conhecimento da cultura organizacional, rotina e dinâmicas corporativas, com o objetivo de adaptação e retenção do colaborador.

Deste modo, o *onboarding* é um processo de socialização do novo funcionário, onde visa apresentar seus procedimentos, capacitar de acordo com a cultura empresarial e adquirir os hábitos da organização. (BANOV, 2019 apud FERREIRA, 2021)

As vantagens de se implantar um processo de *onboarding* dentro da empresas são classificados em melhorias na integração (primeira experiência e contato do funcionário na empresa), treinamentos e capacitação (compreendendo qual a sua função e atividades dentro da empresa através de treinamentos), retenção de talentos (demonstrando preocupação e importância de manter esse funcionário no quadro de colaboradores), redução de rotatividade (as pessoas irão se identificar e querer permanecer na empresa), motivação. (OLIVEIRA, 2017)

É possível traçar práticas e estratégias para a definição do processo de *onboarding* que segundo Basaglia (2019, apud DALANHOL, 2019) pode ser definidos como:

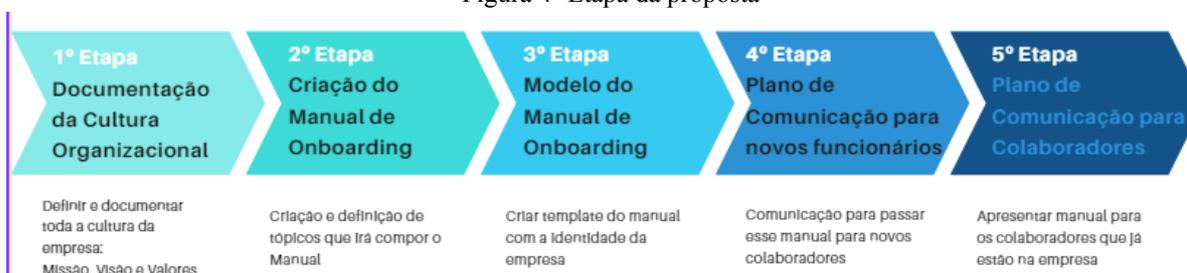
- a) A integração deve começar antes do primeiro dia dos colaboradores na empresa com o acolhimento e animação para o início das atividades do novo colaborador;
- b) Preparar o dia especialmente para recebê-lo, com todos os acessórios necessários a disposição;
- c) Definir uma pessoa que deve ficar responsável por receber e auxiliar na adaptação;
- d) Estabelecer a rede de contatos mais próxima que o novo funcionário deverá ter acesso;
- e) Acompanhar o andamento das atividades e desenvolvimento do novo colaborador.

Para o presente estudo utilizou-se dessas estratégias para montagem da proposta, levando em consideração os 4 C 's do *onboarding* que segundo Bauer (2013) são fatores relevantes para a integração. Sendo eles:

- Conformidade: refere-se aos ensinamentos relacionados a regras e regulamentos e políticas básicas;
- Clarificação: esclarecimento sobre a função e atividades referente ao trabalho, bem como as expectativas em torno delas;
- Cultura: informar toda a cultura organizacional tal como missão, visão e valores da organização;
- Conexão: Relacionamento interpessoal, troca de informações e interação com os colegas de trabalho.

Com isso, para a criação da proposta da empresa em estudo, fez-se necessário uma criação de etapas a se percorrer para a criação do processo de *onboarding* dentro da empresa, sendo elas a seguinte:

Figura 4- Etapa da proposta



Fonte: Elaborado pelas autoras (2022)

### Etapa 1: Documentação da Cultura Organizacional

Como já mencionado anteriormente, a empresa Reserve Jóias não possui documentação e definição sobre sua cultura organizacional, pensando nisso a proposta foi caracterizar cada ponto da cultura a fim de documentá-la e nas próximas etapas poder apresentar como definitivo, sendo assim foi elencado as seguintes definições segundo questionário:

Quadro 16 - Cultura da empresa

Missão	“ Dar oportunidade de trabalho para várias pessoas através dos produtos de moda”
Visão	“Desenvolver um time de grandes revendedoras que impulsionam a marca e trazem sucesso em vendas”
Valores	Harmonia - “ Trabalhar dentro de um ambiente que seja leve, acolhedor e agradável em equipe”

	Comprometimento - “parceria entre empresa e empregado para cumprimento de suas obrigações da melhor forma para o benefício mútuo”
	Autonomia - “trabalhar livremente da maneira que achar melhor, ter sentimento de dono do negócio”
	Iniciativa - “ possibilidade de tomar a frente de todo e qualquer tipo de projeto dentro da empresa buscando seu desenvolvimento pessoal e profissional”

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022)

A missão da empresa visa dar oportunidade de trabalho para várias pessoas através dos produtos de moda, buscando a fidelização e satisfação de suas clientes sendo a melhor empresa em que elas possam estar trabalhando e aumentando a parceria.

Já a visão é desenvolver um time de grandes revendedoras que impulsionam a marca e trazem sucesso em vendas, disponibilizando estratégias de vendas e divulgação de produtos, além de buscar consultoras qualificadas para entrar para o time de revendedoras.

Os valores da marca busca a harmonia dentro do ambiente de trabalho, onde o local possa ser de acolhimento entre a equipe, espaço confortável, colaborativo e de companheirismo entre os colegas, etc; o comprometimento sendo um fator de confiança entre empregador-empregado, disposto a cumprir todas as suas tarefas; logo, a autonomia dentro da empresa se dá pela independência de fazer as atividades sozinho e se tornar parte das decisões com o sentimento de dono da empresa e por último o valor de iniciativa, com o intuito de não se acomodar com os processos e sempre se envolver em projetos para melhorias dentro do setor, buscando seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Com esses pontos da cultura definidos, o próximo passo é documentar dentro do manual com outros elementos relevantes.

### Etapa 2: Criação de Manual de *Onboarding*

Um manual seguirá como um guia para o processo do *onboarding*, será um material disponibilizado online para que todas as informações sejam passadas na apresentação e esteja de fácil acesso para sempre que o novo colaborador quiser consultar, ou seja, esse manual será disponibilizado logo quando o funcionário for admitido e seguirá acessível durante a sua trajetória na empresa. As informações que constituirão o manual foram coletadas através da entrevista e questionário com os sujeitos de pesquisa. O manual está estruturado da seguinte maneira: capa; índice; mensagem de boas-vindas; história da empresa; missão, visão e valores; horário de trabalho e política de flexibilidade; atestados e licenças; benefícios;

sistemas e acessos; áreas em comum da empresa-boas práticas; alarmes e monitoramento; mensagem final. Assim, a seguir, apresenta-se o manual:

a) Capa

Identidade da empresa com logo

b) Índice

c) Mensagem de boas vindas

Prezado(a) Colaborador(a)!

É com muito prazer que lhe damos as boas vindas como novo membro do time Reserve Joias!

Estamos muito felizes em poder compartilhar experiências, ideias e poder nos desenvolver em conjunto para o sucesso da empresa. A essência da trajetória da Reserve Joias é prezar sempre pela satisfação de nossos clientes evidenciada no excelente atendimento e qualidade nos serviços prestados, buscamos melhorar cada vez mais os processos para que cada vez mais possamos impactar nossos clientes com a nossa marca.

Na Reserve Joias, valorizamos a honestidade, harmonia e respeito dentro do ambiente de trabalho e isso é o que faz a empresa ser um time de excelentes profissionais.

Este manual é um guia com informações, condutas e políticas da empresa, reforçando questões relevantes para o andamento e crescimento da empresa e ficará a sua disposição para consulta sempre que necessário.

Nós acreditamos no seu potencial e em tudo que você pode agregar dentro do nosso time e lembre-se, você e seu trabalho fazem parte de cada conquista alcançada pela empresa.

d) História da empresa

e) Missão, visão e valores

Missão: Dar oportunidade de trabalho para várias pessoas através dos produtos de moda

Visão: Desenvolver um time de grandes revendedoras que impulsionam a marca e trazem sucesso em vendas

Valores: Harmonia - a Reserve espera que os funcionários trabalhem em conjunto, dentro de um ambiente que seja leve, acolhedor, transparente e agradável em equipe.

Comprometimento - parceria entre empresa e empregado para cumprimento de suas obrigações da melhor forma para o benefício mútuo

Autonomia - trabalhar livremente da maneira que achar melhor, ter sentimento de dono do negócio

Iniciativa - possibilidade de tomar a frente de todo e qualquer tipo de projeto dentro da empresa buscando seu desenvolvimento pessoal e profissional

f) Normas Internas

- Pagamentos

Os pagamentos dos colaboradores são feitos mensalmente no 5º dia útil do mês subsequente, via depósito bancário, através do PIX designado pelo próprio colaborador. Em caso de diferenças salariais decorrentes de equívocos nos cálculos das verbas, os valores serão pagos ao colaborador, em holerite, no mês subsequente ao da constatação do erro.

O Holerite é disponibilizado no dia posterior ao pagamento pelo RH para coleta de assinaturas.

- Vale transporte

Conforme legislação, o vale transporte é disponibilizado através de cartão de passe com valores para o trajeto casa-trabalho-casa, com desconto de 6% do salário base na folha de pagamento.

- Horário de trabalho

A duração do horário de trabalho deve ser cumprida por todos os colaboradores conforme estabelecido em contrato. Devendo obedecer o tempo mínimo de intervalo (almoço) previsto de 1 hora para carga horária de 8 horas diárias e mínimo de 15 minutos para contratos de até 6 horas diárias.

Os horários praticados pela empresa são de segunda a sexta-feira, não tendo expediente aos sábados.

As horas extras serão solicitadas conforme demanda da empresa e autorizadas previamente pela diretoria.

O registro do horário de trabalho é feito através da marcação do ponto eletrônico, através da digital cadastrada no primeiro dia de trabalho. A marcação do ponto deve obedecer os horários em que o colaborador permanecer dentro da empresa, ou seja, cada colaborador deve ter 4 batidas diárias, sendo uma de entrada(no início da jornada de trabalho), saída e volta do intervalo de almoço e saída (fim da jornada de trabalho), ou em qualquer outra situação em que seja necessário se ausentar do trabalho em horário do expediente.

O ponto é de inteira responsabilidade do funcionário, em caso de esquecimento do registro, deverá procurar o setor de RH imediatamente para solucionar a pendência.

O relatório de ponto será disponibilizado ao final do mês pelo RH e/ou quando solicitado antecipadamente pelo colaborador quando necessário.

- Política de Flexibilidade de horário

A empresa trabalha com a flexibilidade de horário, ou seja, conforme a compensação de horas.

É possível que o empregado trabalhe por um período maior em algum dia, para que essas horas sejam suprimidas em outro dia, sendo previamente combinado com o RH.

A lei estabelece que somente é permitido o máximo de 10 horas diárias trabalhadas, sendo possível somente a compensação de 2 horas (em jornadas de 8 horas). Quanto ao período de compensação, deve ser feita na mesma semana, no máximo dentro do próprio mês.

Ao final do mês as horas compensadas devem estar zeradas, caso o colaborador tenha horas a compensar negativas, será descontado o valor em folha de pagamento.

- Férias: As férias são concedidas aos funcionários após 12 meses trabalhados, podendo assim usufruir de 30 dias de descanso. O período das férias devem ser combinadas e devidamente aprovadas pelo RH onde não deve coincidir com as férias de outro funcionário da área ou em época de grande demanda, principalmente em datas comemorativas, onde o fluxo de trabalho é maior.

O início das férias deve ser obrigatoriamente começar 2 dias antes do dia de folga do colaborador. O pagamento das férias será depositado na conta do colaborador com antecedência mínima de 2 dias úteis

- Dress Code: a empresa não possui uma política para vestimentas, é livre o uso de roupas conforme o colaborador mais de sentir confortável, o uniforme disponibilizado pela empresa é dado somente em caráter de brinde, o seu uso é de vontade do próprio colaborador

#### g) Atestados e declarações

Consultas médicas devem ser avisadas com um dia de antecedência, e entregue os devidos documentos como atestados e declarações em até 12 horas do início do afastamento. Atestados não poderão ter rasuras e deverá constar o nome e CRM do médico; Para declaração de comparecimento, é necessário que o documento contenha

hora e a data de consulta, assim como assinatura e carimbo do médico para abonar a ausência somente no horário estipulado no documento.

#### h) Benefícios

- Cartão Caju: A Reserve disponibiliza de um cartão de benefícios chamado Caju, onde mensalmente no primeiro dia útil do mês é depositado o valor de R\$ 150,00 na categoria de alimentação para uso do colaborador (somente para regime CLT)
- Estacionamento: é disponibilizado aos funcionários que utilizam veículo próprio, estacionamento privativo no prédio. Solicitar controle ao RH
- Descontos na Loja Reserve: todos os funcionários da empresa tem 50% de desconto nos produtos disponíveis na loja Reserve, ao selecionar os produtos, solicitar autorização e separação para a responsável da área de atendimento ao funcionários.
- Descontos parceiros: Geek produtos - 10% de desconto em produtos de acessórios para celulares e computadores;  
Schaefer pub - 10% de descontos em consumo de qualquer produto  
Academia Primer - sem taxa de matrícula e descontos na mensalidade para funcionários Reserve (verificar valores atualizados com o RH)
- Confraternização: a empresa disponibiliza uma confraternização na última sexta feira do mês para comemoração dos aniversariantes do mês, com comes e bebes, dependendo do mês com comemoração temática, como festa junina, halloween, carnaval, entre outros
- Sidesc: cartão de desconto para diversos estabelecimentos relacionados à saúde, como clínicas e farmácias, entre outros, sendo disponibilizado a contratação do colaborador, pela empresa e disponibilizado cadastro de dependentes com desconto na folha de 8,90 por pessoa.

#### i) Sistemas e acessos

Para comunicação interna é utilizado o app Discord, onde toda e qualquer informação é utilizado através de grupos setorizados dentro do próprio app

A empresa conta também com um sistema próprio onde diversos setores utilizam como ferramenta para liberação e separação de pedidos, estoque, acerto e pagamento das peças e carregamento de informações dos clientes.

Para o setor de atendimento ao cliente é utilizado o sistema Freshchat para comunicação com as clientes por ordem de mensagem, utilizando somente mensagem de texto, onde toda a comunicação somente é utilizada através desse app.

#### j) Atendimento ao cliente

O atendimento ao cliente é uma das estratégias para fidelizar clientes e se destacar com o atendimento personalizado dos concorrentes. Com isso, busque uma relação mais próxima com as consultoras, procure sempre atender às suas solicitações, utilize sempre uma linguagem cordial e acolhedora.

Segue algumas dicas ao atender um cliente presencialmente

- Convide-o(a) a entrar dentro da sala (não se atende na porta)
- Ofereça uma água ou café
- Peça que se sente ao esperar pelo atendimento
- Atenda-o(a) cordialmente e leve-o(a) até a porta ao finalizar atendimento

#### k) Boas práticas

O ambiente de trabalho é de direito comum de todos os funcionários, sendo um local compartilhado, é importante manter o respeito com os colegas de trabalho, para que todos se sintam bem. Seguem abaixo alguns exemplos que devem ser evitados para o bem-estar das pessoas.

- Promover tumultos;
- Fumar nas dependências do prédio;
- Fazer qualquer propaganda política ou religiosa;
- Fazer comentários debochados e grotescos de clientes e colegas
- Manter limpo o lugar de trabalho

Cozinha: a cozinha é compartilhado para todos os colaboradores, com isso, segue algumas boas práticas para o bem estar de todos

- o café está disponível para todos e a cafeteira é liberado para qualquer pessoa que queira fazer caso não tenha dentro da garrafa térmica
- Cada colaborador tem a sua própria caneca/copo, fica liberado ao colaborador que traga a sua, para evitar desperdícios com copos plásticos
- limpar a lancheira após o uso para evitar o restos de alimentos grudados
- Não deixar comidas na geladeira por muitos dias
- retirar o lixo quando estiver muito lotado
- utilizar a tampa do microondas para evitar respingos no mesmo, lavando-o em seguida

- não colocar restos de alimentos nas lixeiras nas mesas, somente o lixo da cozinha deve conter alimentos orgânicos evitando mau cheiro
- não deixar louça na pia
- a limpeza da sala é feita duas vezes por semana, às quartas feiras e sábados
- Evitar uso pessoal de telefone celular no horário de trabalho
- Evitar uso dos computadores da empresa para utilização de assuntos particular

#### l) Alarmes e monitoramento

A empresa conta com um sistema de monitoramento e alarmes nas duas salas, ao primeiro funcionário que chegar na empresa deve desativá-lo através de uma senha pessoal e intransferível, disponibilizado somente caso necessário. Ao ser o último funcionário a sair da empresa deve-se ativar o alarme somente pressionando o botão no aparelho e chavear as portas.

Para acesso a entrada do prédio no primeiro dia de trabalho é necessário o cadastramento da digital na portaria para entrada por digital nas catracas.

#### m) Mensagem final

Agora que você conhece um pouquinho mais de como a gente funciona por aqui e de como trabalhamos para estarmos sempre em constante evolução, queremos que você se sinta parte da nossa história e junto possamos traçar um caminho de grandes aprendizados.

A Reserve Jóias tem orgulho de ter você em nossa equipe. Seja muito bem vindo(a)!

Diretoria

### Etapa 3: Modelo do Manual de *Onboarding*

Seguindo os tópicos elaborados na etapa 2, fez-se um protótipo do manual, seguindo formato de livro com a identidade visual da empresa. O manual será disponibilizado digitalmente.

Figura 5 - Modelo de manual



#### Etapa 4: Plano de comunicação para novos funcionários (*onboarding*)

A entrada de um novo colaborador é uma etapa muito importante para a empresa e conta com a colaboração de toda a equipe para uma melhor integração. Para isso, o processo de *onboarding* precisa ser dividido em duas fases, pré-entrada e apresentação/treinamento, pensando nas premissas do *Employee Experience* de estender o contato com o colaborador em todos os passos dentro da empresa.

A primeira fase acontece logo após o procedimento de recrutamento, em que o candidato passa pelo processo seletivo para se tornar colaborador. Uma vez aprovado, o contato da empresa precisa ser de acolhimento e transparência nas informações, iniciando a

mensagem de aprovação e boas vindas na equipe juntamente com as solicitações de documentos como RG/CPF, carteira de trabalho, comprovante de endereço , entre outros. Dado andamento ao contrato para admissão, é necessário a preparação para o primeiro dia do colaborador na empresa, podendo utilizar um modelo de checklist com os passos, estabelecendo datas, horários, local do trabalho, computador, canetas, cadernos, etc.

Nesse momento da pré-entrada é de extrema importância, pois além de dar uma introdução de primeiro contato da empresa, vai buscar uma aproximação com a organização, mostrando senso de importância como um novo membro na equipe. Uma ação que a empresa poderia começar a adotar seria a apresentação prévia nos canais internos antes mesmo da sua chegada, pedindo que o novo funcionário mande uma foto que goste e um texto se apresentando, colocando a idade, o que gosta de fazer, e uma curiosidade sobre a pessoa, etc.

É primordial que seu ambiente de trabalho esteja pronto no primeiro dia, com seu computador e outros adereços (teclados, mouse, leitor, impressoras de etiquetas, para a área de logística, por exemplo) necessários já separados para serem usados, assim como uma carta de boas vindas e seu kit, com camiseta, caderno, caneta e um mimo (como um chocolate, por exemplo), lembrando que a empresa já disponibiliza camisetas aos novos funcionários.

A segunda fase inicia-se com a apresentação da empresa e treinamento das atividades do respectivo cargo. Com a chegada do novo colaborador e posto em seu ambiente de trabalho, o RH irá começar a introduzi-lo com o auxílio do manual de *onboarding*, fazendo a apresentação de todos os tópicos ali descritos, de como a empresa funciona de um modo geral e a sua cultura.

Após a apresentação inicial, tem-se o tour pela empresa, conhecendo as pessoas de cada setor. Uma apresentação mais bem formulada sobre a área será feita pelo líder de cada setor, onde começará a introduzir as atividades e funções do novo colaborador.

Ao final do primeiro dia, o RH irá fazer uma reunião sobre a primeira impressão e como funcionará a sua avaliação de acordo com os 30 dias de experiência.

Visto que a empresa trabalha com o período de experiência de 30+ 30, ao final dos 60 dias de experiência terá um feedback com o rh e o Líder do setor, destacando suas qualidades em relação ao trabalho e mostrando seu potencial como colaborador, além, de fornecer no que a empresa pode ajudar a melhorar nos pontos para se desenvolver e crescer dentro da empresa, além de aplicar uma pesquisa de satisfação ao final do processo para avaliação do *onboarding* para identificar as melhorias com perguntas sobre a eficácia do treinamento, materiais utilizados, nota do *onboarding* entre outros comentários.

#### Etapa 5: Plano de comunicação para colaboradores antigos

Com o propósito de fortalecer a cultura da empresa Reserve Joias e esclarecer cada ponto, o manual do *onboarding* criado nesta proposta, tem o objetivo de ser utilizado também como uma fonte de consulta, não somente na apresentação para os novos funcionários, com isso, toda a cultura e o que move a empresa fica fixado e acessível, como uma forma de reforço.

Para contribuir com o compartilhamento das informações da cultura e disseminar seus elementos, que foi constatado ser percebido pelos funcionários em alguns aspectos porém não entender o conceito, a proposta é a empresa investir em um plano de comunicação para implementação desses tópicos usando as informações do manual como norte.

Para executar esse plano de comunicação, a apresentação do que é cultura empresarial e qual a importância dela dentro da empresa Reserve, os pontos do manual de *onboarding* devem ser transmitidos. De início, a proposta é de implementação de uma reunião mensal de alinhamento com todos da empresa com intuito de discutir decisões estratégicas que podem impactar as diversas áreas e abrir para discussões sobre cada área dentro do período, assim, logo na primeira reunião deverá ser destinado um tópico para falar especificamente sobre a cultura da Reserve.

Cultivar esse tipo de momento de alinhamento já começa a concretizar vestígios da cultura, incentivando o comprometimento, transparência, integração, engajamento, pertencimento entre outros pontos para agregar a marca.

Complementando a proposta, pode-se citar um plano de endomarketing para ações futuras com dinâmicas para cada valor da empresa para impulsionar o que de melhor a empresa vai oferecendo aumentando a satisfação e sentimento de transmitir a imagem mais positiva da organização, promovendo-a para futuros talentos e impulsionando sua marca empregadora

O endomarketing é uma estratégia focada no capital humano com o principal objetivo estabelecer uma relação saudável com seus colaboradores que consequentemente melhora sua imagem e fidelização dos mesmos, possibilitando identificar uma forte marca empregadora e capaz de reter talentos. (DIAS, 2022)

Dias (2022) elenca alguns pontos positivos que a prática do *onboarding* irá trazer para a empresa quando utilizado:

1) Retenção de talentos: Além de atrair talentos que tenham como objetivo o mesmo da empresa é extremamente importante reter os funcionários, porém, ter como atrativos apenas salário e benefício atualmente não é o essencial que um profissional busca, é necessário que se tenha um alinhamento dos gestores com a equipe além de uma boa comunicação, dessa forma é imprescindível que a organização tenha uma estratégia que favoreça para que esse tipo de relação seja construído com o funcionário desde o seu primeiro dia, o *onboarding* permite que essa relação seja sólida e caracteriza para a empresa um diferencial cultural que irá influenciar na retenção e atração de talentos.

2) Aumento de engajamento dos profissionais: Com uma cultura sólida e passada para os funcionários é possível notar o aumento de engajamento, pois os colaboradores passam a se identificar com a marca, principalmente quando novos colaboradores já possuem acesso ao programa de *onboarding*, dessa forma será mais fácil estimulá-lo a continuar na empresa.

3) Crescimento do negócio: Profissionais que são envolvidos nas metas da empresa se tornam mais produtivos, agregando para o crescimento do negócio.

4) Alinhamento às propostas: Com o *onboarding*, os contratados são expostos as propostas da organização e dessa forma cabe a liderança informar os caminhos mais ágeis para atingir o objetivo da empresa;

5) Redução do *turnover*: Os índices de turnover irão diminuir devido ao fato do colaborador desenvolver a sensação de pertencimento, onde o vínculo com a contratante é aumentado gradativamente e fortalecido;

Vale lembrar que para a manutenção da cultura organização deve-se colocar em cada atividade da organização um conceito da cultura, seja reforçando a missão ou os valores, para que seja enraizado e inconscientemente as decisões não sujam o que a empresa almeja e acredita.

O autor Dias (2022), cita alguns exemplos de tópicos de endomarketing que podem ser aplicadas em diversas organizações como sendo, treinamento e capacitações, eventos colaborativos em prol dos colaboradores, incentivos ao diálogo e à troca de experiências, valorização do desempenho individual e coletivo, melhorias no processo de comunicação interna, entre outras. Trazendo para a realidade da empresa, podemos citar algumas ações que a empresa pode adotar levando em consideração esses tópicos:

Quadro 17 - Ações de *Endomarketing*

<b>Treinamento e Capacitações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar workshops em que o próprio colaborador dissemine algum conhecimento em específico para o restante da organização (fazendo com que o próprio se desenvolva e capacite o restante)</li> <li>- Trazer convidados de fora para treinar ou capacitar os colaboradores</li> <li>- Incentivos para cursos e treinamentos fora da organização (promover que o colaborador busque se capacitar através de cursos para aperfeiçoamento de seu trabalho)</li> </ul>
<b>Eventos Colaborativos em Prol dos Colaboradores;</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fazer eventos temáticos para integração do time de colaboradores para engajamento e descontração (como por exemplo, disponibilizar Tv para assistir jogo da copa juntos, festas de halloween, festa junina, aniversário da empresa)</li> </ul>
<b>Incentivos a diálogo e à troca de experiências;</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniões com destaques positivos e negativos de cada área para debate de melhorias</li> <li>- Campanha para que cada colaborador participe de outra área que não seja a sua por um dia</li> </ul>
<b>Valorização do desempenho individual e coletivo;</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar imagens dos funcionários para campanhas, ensaios fotográficos de nova coleção com os próprios funcionários para divulgação (transmitir sentimento de pertencimento)</li> <li>- Mimos para os funcionários conforme desempenho (estimulando a divulgação orgânica da preocupação da empresa com o colaborador)</li> </ul>
<b>Melhorias no processo de comunicação interna.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar um canal anônimo onde os funcionários possam escrever sugestões, críticas e solicitações de benefícios</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022)

Pensando ao final de todo o processo tem-se uma vantagem na aplicação por ser de baixo custo, dada a realidade da empresa, e ao mesmo tempo irá agregar muito na experiência do colaborador dentro da empresa, que vai de encontro com as premissas do *Employee Experience* desde o primeiro contato, e cultivando a cultura da empresa através das ações em cada etapa para fixação inconscientemente no dia a dia dos colaboradores.

Ainda é importante destacar a periodicidade e continuidade de todo o processo, a consolidação da cultura só dará com o trabalho de implantação para todos os colaboradores no ato de entrada na mesma, assim a cultura não se perderá conforme os anos se passam

Todas as propostas de melhorias trazidas neste estudo visa o mínimo de custos que a empresa pode ter ao considerar aplicá-las, podendo adaptá-las de acordo com a sua realidade, muito além disso, caso a empresa futuramente se interessar em investir, um grande ponto para aumentar o engajamento e sua marca empregadora seria uma política de benefícios, onde poderá incluir valores mais altos de vale alimentação, implantação de plano de saúde, bolsa de educação (para cursos e graduações), entre outros benefícios que são considerados relevantes para seus funcionários e necessita de recursos monetários.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Este capítulo aborda as considerações das autoras sobre o referente estudo, apresentando as sugestões e aplicabilidade de melhorias, dada a realidade da empresa e as percepções coletadas.

O estudo tem como objetivo entender de que forma pode-se consolidar a cultura organizacional através de estratégias do *Employer Branding*, sendo atingido ao longo do trabalho, para isso, a elaboração dos objetivos específicos, foi percebido a necessidade de coletar dados de 3 percepções diferentes: o que os gestores acreditam e transmitem referente a cultura da empresa, a percepção dos funcionários em relação à cultura e marca empregadora, e quais as estratégias que a empresa já usa relacionado ao *Employer Branding*.

O desenvolvimento do estudo possibilitou uma análise das práticas adotadas na empresa Reserve Jóias que foi capaz de identificar as possíveis causas que vem a desmotivar os funcionários e conseqüentemente, não satisfazer as suas necessidades. Como os respondentes da pesquisa não foram todos, dificultou para as autoras desenvolver uma perspectiva de dentro da empresa, acreditamos que tenha sido um ponto negativo e que futuros trabalhos podem estar melhorando esse aspecto para aumentar a participação, além da possibilidade de se aprofundar nas questões monetárias da empresa que não foi abordado no questionário, para melhor entendimento onde a empresa pode estar melhorando. No questionário aplicado para os funcionários foi possível observar a imagem que eles possuem da empresa, evidenciando que é necessário desenvolver e consolidar melhor a parte da cultura organizacional para que se tenha funcionários com maior engajamento.

Dado à importância desse conceito para a gestão da marca empregadora, é de grande valor que a empresa se atente para pôr em prática maneiras que estimulem para que haja o reconhecimento esperado pelos colaboradores, principalmente quando são novos, pois a primeira imagem da organização tem grande notabilidade. A ideia estabelecida nesse estudo

foi a aplicação de um manual no processo de *onboarding*, que possui como principal objetivo aproximar o colaborador desde o primeiro contato com a empresa, para que se sinta parte integrante do local onde está trabalhando. Dessa forma, a imagem que o funcionário irá carregar da empresa será positiva e agregará para futuros funcionários quando a informação foi repassada, pois quando há valorização e preocupação com o colaborador a propensão de reter e atrair talentos é muito maior.

No estudo foram utilizadas pesquisas referente aos temas, porém a temática de *Employer Branding* ainda é pouco explorada no Brasil, devido a isso, as autoras tiveram dificuldades para buscar materiais em português, mostrando relevância, demonstrando que o tema é mais estudado fora e assim motivando a criação desse trabalho.

Para a coleta das percepções para análise, foram aplicados questionários direcionados para os funcionários e entrevista ao gestor, com o intuito de estabelecer um comparativo entre as respostas, foi visto alguns obstáculos para conseguir a participação de todos os funcionários, apesar que não conseguir com que todos colaborassem, após incentivos mostrando a importância do preenchimento do questionário, atingiu-se um número considerável para seguir com as análises.

Os resultados obtidos apresentaram que a empresa estudada possui uma cultura organizacional, e é percebida pelos colaboradores, porém não é apresentada formalmente, abrindo margens para algumas interpretações não pertinentes ao real. Isso acontece pela grande maioria da empresa ter menos de um ano de casa, assim não se sabe por qual motivo a empresa segue tais padrões, e também pela empresa não investir em comunicação devida para transmissão dessa cultura através de ações de reforço aos colaboradores já contratados.

A análise dos dados trouxe respostas importantes para o desenvolvimento do estudo, sendo proposto ações para criação de um processo de *onboarding*, utilizando de um manual para registro e transmissão da cultura organizacional da empresa, culminando para melhorar a experiência do colaborador tanto para novos funcionários quanto aos residentes e impulsionando sua marca empregadora aumentando sua imagem positiva dentro do mercado. A proposta foi pensada a partir da realidade da empresa, que por sua vez não possui disponibilidade de recursos, conforme informações com o gestor. Dessa forma, se optarem pela sua implementação, não será necessário dispor de muitos fundos e assim torná-la mais atrativa para a empresa.

Por fim, a implantação dessa propostas irá trazer resultados no longo prazo para a empresa, porém deve-se haver uma constância na aplicação, tendo acompanhamento e

aperfeiçoando conforme sugestões, para colher grandes resultados positivos, e a partir de outras estratégias de *Employer Branding*, para futuros trabalhos a empresa pode buscar investir em uma política de benefícios, aplicação de pesquisa de clima para monitoramento da cultura e senso de equipe, entre outras. Com um grande estudo sobre a temática do *Employer Branding* entendeu-se que o assunto está relacionado a diversos assuntos dentro da área de RH e se relacionados contribuem para consolidar a sua marca e cultura no mercado de trabalho e obter uma grande vantagem competitiva.

## REFERÊNCIAS

BASSO, Cr: **Por que o Employee Experience é importante para sua empresa**. Disponível em:

<https://crbasso.com.br/blog/por-que-o-employee-experience-e-importante-para-a-sua-empresa/#:~:text=O%20employee%20experience%20d%C3%A1%20um,dar%C3%A3o%20o%20melhor%20de%20si>. Acesso em 25 jan. 2022.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: Como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. Integrare Editora, São Paulo, 2010.

BAUER, Talya N. **Onboarding: The power of connection**. Success Factors, 2013.

CASTRO, Giorgia Plata Ramos Hannickel; SOUZA, Mariana Pereira Ignácio. **Estratégias de Employer Branding com enfoque na retenção de colaboradores: estudo aplicado em uma empresa de tecnologia de Florianópolis**. Trabalho de conclusão de curso. Universidade Federal de Santa Catarina, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Markron Books, 1992

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

CORRÊA, Amanda Setin et al. **O Impacto do Employer Branding na atração e retenção de talentos**. RECAPE - Revista de Carreiras Pessoas. Pag.246-259. V.10 n.2, 2020. Disponível em <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/44726/31938>. Acesso em 15 fev. 2022.

CORREA, Eduardo Cassano; et al. **Teorias de motivação humana: Uma análise dos artigos publicados no ENANPAD entre 2004 e 2007**. Universidade do Vale da Paraíba. Disponível em [https://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2008/anais/arquivosEPG/EPG00174\\_04\\_O.pdf](https://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosEPG/EPG00174_04_O.pdf) Acesso em 06 jul. 2022.

DIAS, Guilherme. **O que é endomarketing? Principais ações, exemplos e 8 estratégias**. Gupy Blog. 2022. Disponível em <https://www.gupy.io/blog/endomarketing#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20Endomarketing%2C%20principais%20a%C3%A7%C3%B5es%2C%20exemplos%20e%208%20estrat%C3%A9gias&text=Quando%20uma%20empresa%20quer%20conquistar,passa%20a%20investir%20em%20endomarketing>. Acesso em 23 jun. 2022.

DIAS, Guilherme. **Onboarding: o que é, processos e como implementar**. Blog Gupy, 2022. Disponível em <https://www.gupy.io/blog/onboarding> Acesso em 04 jul. 2022.

DALANHOL, Luiz Henrique. **Gamificação aplicada no onboarding de novos colaboradores: uma análise do processo de onboarding pela perspectiva de especialistas**. Trabalho de conclusão de curso. Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. Curso de Administração de empresas Habilitação Comércio Exterior. São Leopoldo, 2019. disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/11210/Luiz%20Henrique%20Dalanhol.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em 29 jun. 2022.

ESTEVES, M.T. **Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos no trabalho: estudo de caso do sector bancário português**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, 2008.

FARIA, Sabrina Guimarães; et al. **Atração de pessoas nas startups: Discursos de sedução**. Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão. v.19 p. 59-70, 2021. Disponível em <http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/61610/165994>. Acesso em 19 jan. 2022.

FERNANDES, Almir. **Administração Inteligente: Novos caminhos para as organizações do século XXI**. São Paulo: Editora Futura, 2001.

FERREIRA, Isabela Silva. **A Transcendência da Estratégia no Exercício de Integração para Subsistência Empresarial**. Trabalho de conclusão de curso. Faculdade de Inhumas FacMais. Curso de Administração, 2021.

FLEURY, Teresa Leme, et al. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

FLORES, Larissa. **A importância da cultura organizacional para o planejamento estratégico**. 2012. Disponível em <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-cultura-organizacional-para-o-planejamento-estrategico> Acesso em 22 jun. 2022.

FLORES, Rafael Telch. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**. 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-influencia-do-clima-organizacional-nas-empresas-e-nas-pessoas>. Acesso em: 27 jun. 2022.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: evolução crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro / São Paulo: Record, 2004.

JORNAL TRIBUNA. **Mercado de semijoias pós-pandemia supera expectativas de crescimento**, 2021. Disponível em <https://jornaltribuna.com.br/2021/10/266109-mercado-de-semijoias-pos-pandemia-supera-expetativas-de-crescimento/> Acessado em 02 abr. 2022.

LACOMBE, Beatriz Maria; REIS, Germano Glulke. **Atraindo talentos por meio do Employer Branding**. GVEEXECUTIVO. v.15 n.1. Jan/Jun, 2016. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/301701497\\_Atraindo\\_talentos\\_por\\_meio\\_do\\_Employer\\_Branding](https://www.researchgate.net/publication/301701497_Atraindo_talentos_por_meio_do_Employer_Branding) Acesso em 10 abr. 2022.

NASCIMENTO, Ana Cristina Sousa. A marca do empregador “employer branding” como meio de atrair pessoas para a organização, 2013. Acessado em 10 abr. 2022.

LOURENÇO, Cléria Donizete S. FERREIRA, Patrícia Aparecida. **Simbolismo, Cultura Organizacional e Mito Fundador: Um Estudo de Caso em uma Empresa Familiar**. V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. EnEO 2008. Belo Horizonte/MG 18 a 20 de Junho de 2008. 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEO106.pdf> Acesso em 20 fev. 2022.

LUCENA, Josirlani da Silva. **O papel dos Recursos Humanos na construção da Marca Empregadora (Employer Branding): Um estudo de opinião pública sobre a percepção da marca empregadora em empresas da Região do Cariri/CE**.2020. 26f. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Administração . Centro Universitário Doutor Leão Sampaio. 2020. Disponível em <https://sis.unileao.edu.br/uploads/3/ADMINISTRACAO-1/A1242.pdf> Acesso em 11 mai. 2022.

MASCARENHAS, Bruna Gomes. **Employer branding no ciclo de relacionamento com empregados**. Cásper Líbero. Comunicação com líderes e empregados. v.3 p.103-108. 2017. Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2017/09/18-Employer-branding-no-ciclo-de-relacionamento-com-empregados.pdf> Acesso em 15 fev. 2022.

MAYLETT, Tracy; WRIDE, Matthew. **The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers and Drive Results**. Wiley, 2017.

MIRANDA, Ronaldo Leão; WNATUBA, Berenice Beatriz; SEIBERT, Rosane Maria. **Clima Organizacional como instrumento de Gestão e Legitimação: Um estudo de caso em uma instituição de ensino superior**. Revista de Contabilidade Dom Alberto. Santa Cruz do Sul, v. 1, n. 7, jun. 2015.

MORAIS, Roberto Souza de. **O profissional do Futuro: uma visão empreendedora**. Barueri, SP. Editora Manole, 2013.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil SA, 2008.

MORETTI, Carolina de Avellar B. **Comunicação e Cultura Organizacional: Análise de um grupo de empresas sediadas no Brasil**. Dissertação (Mestrado).Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação -Escola de Comunicações e Artes USP. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-12092016-134259/pt-br.php> acesso em: 15 fev. 2022.

NOGAS, Érika M.; SOUZA, F. M. de. **Employer Branding: O que as melhores empresas têm para atrair seus funcionários**. Revista Expectativa, v. 20, n. 3, p. 152–168, 2021.

Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/19019>. Acesso em 11 abr. 2022.

OLIVEIRA, Luciano Oliveira de. **Gestão estratégica de recursos humanos**. 2. ed. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

PEREIRA, João Pedro Gomes: **A Atratividade de uma Organização na área das Tecnologias e Sistemas de Informação – Efeitos no Employer Branding**. Revista: Instituto superior Miguel Torga Coimbra - 2019. Acesso em 11 abr. 2022.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2010.

SAMPAIO, Priscila Aparecida Surita. **O poder da marca empregadora em situações de crise: Estudo de caso em um hospital durante a pandemia COVID-19**. 2021.77f. Dissertação (Tese Mestrado). Administração. Escola Superior de Propaganda e Marketing. ESPM. 2021. Disponível em: <https://tede2.espm.br/bitstream/tede/583/2/PRISCILA%20APARECIDA%20SURITA%20SA MPAIO.pdf> Acesso em 11 mai. 2022.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

STOCKER, Fabrício; et al: **O Impacto do Employer Branding na atração e retenção de talentos**. Revista de Carreiras e Pessoas v.10 n.2 p.246-259, 2020. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/341137829\\_O\\_impacto\\_do\\_employer\\_branding\\_na\\_atracao\\_e\\_retencao\\_de\\_talentos](https://www.researchgate.net/publication/341137829_O_impacto_do_employer_branding_na_atracao_e_retencao_de_talentos) Acesso em 25 jan. 2022.

SOUSA, Leandro Soares Lemos de. **Processo de recrutamento e seleção**. 2005. 67 f. Monografia (Graduação) - Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2005. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/8908> Acesso em 04 jul. 2022.

SOUZA, Iago Soares. **Employer branding: um estudo sobre os fatores de atração e retenção para a marca empregadora de consultorias organizacionais na visão dos consultores**. 2020. 58 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/55569> Acesso em 15 fev. 2022.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos Humanos x Gestão de Pessoas**. Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas da Informação, Curitiba, v. 10, n. 10, p. 51-61, jan. 2008.

TAKEDA, Roberta. Retenção de Talentos: Um estudo de caso na Softplan/Poligraph. Trabalho de conclusão de curso. Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina.2019. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm289734.pdf> Acesso em 24 jun. 2022.

TEICHINKOVSKI, Andreia Leal. **Percepção de funcionários das melhores empresas para se trabalhar sobre o papel do Employer Branding nas estratégias de atração e retenção.** 2021 92f. Trabalho de conclusão de curso. Curso de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2021. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/232910>. Acesso em 15 fev. 2022.

TRINDADE, Patrícia Alves: **Qualidade de vida no trabalho segundo modelo de walton: um estudo de caso ligado à percepção dos servidores efetivos da câmara de deputados.** 2017. 48f. Trabalho de conclusão de curso. Curso de Administração de empresas. UniCeub - Centro Universitário de Brasília. Faculdade de tecnologia e ciências sociais aplicadas, 2017. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/prefix/13915/1/21450867.pdf>. Acesso em 11 abr. 2022.

UNCLES, Mark D. MAROKO, Lara. **Employer Branding and market segmentation.** *Journal of Brand Management*. pag. 181-196. September, 2009. Disponível em: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46722970/Employer\\_branding\\_and\\_market\\_segmentation-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1639350658&Signature=YISOazj3FqqJg-3MkZsf4EBKJAqTovF10I5Np4jj50Y18fyjY5ttVgUOWT~P5DSC1h4XNGFELVVB9a1Q4DILYFnOjVkhKD34JHWyMA9zUiNU8O9YVKAgo6jlvViejL~vQVKae-JrOO5DbAEE7-z7dGrN2obrA83zQsRneT0aSMY~WdSURZrw27CNU13l8MC1FVs2OxcC8TSfGIXL48IKi6Y8oadmX-kZZCCaFz03yU7NmRCwow3t6y0b2XcxEaR6TWYXAzfuJsmInn9xNIHrF7dHU6tjPIksDUdNxDDJZo8J~FZxrcYH1Y-XbrlrNhSwFZ7U1qTMI0xKV84tj6BDtw\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46722970/Employer_branding_and_market_segmentation-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1639350658&Signature=YISOazj3FqqJg-3MkZsf4EBKJAqTovF10I5Np4jj50Y18fyjY5ttVgUOWT~P5DSC1h4XNGFELVVB9a1Q4DILYFnOjVkhKD34JHWyMA9zUiNU8O9YVKAgo6jlvViejL~vQVKae-JrOO5DbAEE7-z7dGrN2obrA83zQsRneT0aSMY~WdSURZrw27CNU13l8MC1FVs2OxcC8TSfGIXL48IKi6Y8oadmX-kZZCCaFz03yU7NmRCwow3t6y0b2XcxEaR6TWYXAzfuJsmInn9xNIHrF7dHU6tjPIksDUdNxDDJZo8J~FZxrcYH1Y-XbrlrNhSwFZ7U1qTMI0xKV84tj6BDtw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA). Acesso em 12 dez. 2021.

WEBBER, Aline. **Employee Experience: a jornada do colaborador.** 2019. Disponível em: <https://medium.com/fmrp/employee-experience-a-jornada-do-colaborador-3d845915a341>. Acesso em 25 jan. 2022.

WILBERT, Alison; DA CRUZ, Helio Alves: **Cultura e Clima Organizacional: uma Análise na Empresa Novo Trigo de Balneário Camboriú/sc.** XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGET. Tema: Gestão do Conhecimento para a sociedade 22,23 24 de outubro. 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/45120574.pdf>. Acesso em 24 jan. 2022.

## APÊNDICE A - Perguntas norteadoras Gestor

Roteiro de entrevista realizada com o gestor da empresa.

- A empresa possui planejamento estratégico?
- Qual a missão da empresa?
- Qual o entendimento de vocês sobre cultura organizacional?
- Quais são os valores que vocês gostariam/entendem que devem ser trabalhados na empresa? Quais são os valores que os funcionários devem seguir uma vez que estão dentro da empresa? Porque ele precisa ter isso? (àquilo em que a empresa acredita, defende e valoriza)
- Como isso é trabalhado na empresa? Explique
- A empresa possui algum ritual de confraternização ou valorização sobre as metas? Como isso acontece? (tradição de acontecimentos, obediência nos processos)
- A empresa possui um ritual de feedback? Como ela acontece?
- A empresa promove algum tipo de ritual de integração para aproximar os funcionários? explique
- O que a empresa entende sobre conflito? Você estimula esse tipo de conflito? Como você controla esse tipo de situação?
- Como a empresa lida para restaurar o equilíbrio caso negativo ?
- A empresa explica a sua cultura para novas vagas? se sim, de que forma? caso negativo porque não?
- A empresa faz entrevista de desligamento? Como isso acontece e o que é feito com ela? caso não, porque não?
- A história da fundação da empresa é passada para os funcionários? qual seria essa história? e de que forma é passada?
- Tem alguma história que foi muito marcante (boa ou ruim) que é utilizada no dia a dia como exemplo? Qual o aprendizado que foi tirado dessa história?
- Existe alguma pessoa ou empresa que vocês se inspiram? o que essa pessoa/empresa tem de valores que vocês gostaria que a empresa trabalhasse?
- Tem alguém dentro da empresa que é considerado como exemplo? porque? quais valores essa pessoa carrega?
- Existe alguma norma ou regras de conduta que a empresa aplica? Como são trabalhadas?
- Analisando a empresa em geral, vocês acham que seus valores e a sua cultura estão aderentes/alinhados com o que a sociedade entende como correto? de que forma? explique
- Como são recompensados e incentivados os comportamentos que vocês acreditam serem bons?
- Quais recompensas (salário, benefícios e incentivos) a empresa trabalha visando manter seu corpo profissional? Cite-as e explique qual os objetivos da mesma
- Quais comportamentos geram recompensas?

- O que a empresa tem que a sua concorrência não tem em termos de atrativo para chamar novos profissionais?
- O que a empresa faz para reter seus funcionários? Cite três coisas positivas que pode ser considerado chafariz para crescer sua marca empregadora?
- Cite 3 coisas que a empresa pode melhorar para agregar mais valor para a marca empregadora?
- Qual a imagem você acha que a empresa passa para os funcionários?
- Vocês sabem o que é o conceito de Employer Branding? caso não, autoras explicar
- Há um processo de recrutamento e seleção estruturado? se sim, como está estruturado?
- Existe um processo de onboarding para quando um novo colaborador inicia na empresa? se sim, como está estruturado? Explique como acontece
- Qual a taxa de rotatividade da empresa? por que você acha que esse valor está tão alto/baixo?
- Essa rotatividade é fruto de pessoas pedindo para sair da empresa ou por parte da empresa?
- Vocês fazem pesquisa de clima? para que? daquilo que está bom ou não existem ações corretivas? comunicam essas ações corretivas?

## APÊNDICE B- Coleta feita com os colaboradores

1. Setor que trabalha na empresa
2. Quanto tempo você trabalha na empresa?
3. Idade
4. Você sabe qual é a missão da empresa?
5. Caso positivo, escreva abaixo qual é a missão, e na sua opinião, se ela está sendo alcançada
6. Quais aspectos mais te atraem na empresa?
7. Quando você entrou na empresa, foi lhe apresentado a cultura organizacional?
8. Caso a cultura apresentada não seja a mesma vivenciada em seu dia a dia, como você descreveria esta cultura com suas palavras?
9. Como foi sua adaptação à cultura atual?
10. De acordo com seu tempo de empresa, você se sente motivado em ir trabalhar na maioria dos dias? Explique um pouco do motivo
11. Preencha os itens abaixo de acordo com seu grau de concordância ( Discordo Totalmente, Discordo Parcialmente, Concordo parcialmente, Concordo Totalmente)
  - a. Eu me orgulho de trabalhar nesta empresa
  - b. Eu me sinto confortável com a minha equipe de trabalho
  - c. O dia a dia de trabalho é agradável
  - d. O meu trabalho impacta negativamente na minha vida pessoal
  - e. Eu confio nos meus colegas de trabalho
  - f. Meus colegas de trabalho me ajudam quando há necessidade
  - g. Trabalhar aqui me proporcionou fazer novas amizades
  - h. Eu me sinto segura(o) e confortável dentro do ambiente de trabalho
  - i. A comunicação é clara e transparente entre a gerência e os setores dentro da empresa
  - j. A comunicação é clara e transparente entre os setores da empresa
  - k. A comunicação é clara e transparente entre os colaboradores do meu setor
  - l. Eu me sinto confortável em pedir feedbacks aos meus colegas
  - m. Eu me sinto confortável em pedir feedbacks para a gerência
  - n. Eu acredito que a empresa se preocupa com os funcionários
  - o. A empresa oferece o conhecimento necessário para a realização do meu trabalho
  - p. Eu acredito que a gerência reconhece o meu potencial
  - q. O resultado do meu trabalho é valorizado
  - r. Eu acho que o meu salário é justo para as atividades que desempenho
  - s. Eu me sinto confortável em expor minha opinião mesmo se for oposta a opinião alheia
  - t. Eu acredito que a gerência reconhece o meu potencial
  - u. O resultado do meu trabalho é valorizado
  - v. Eu acho que o meu salário é justo para as atividades que desempenho
  - w. Eu me sinto confortável em expor minha opinião mesmo se for oposta a opinião alheia

- x. Eu procuro sempre propor novas ideias
  - y. Minhas ideias são frequentemente levadas em consideração
  - z. Eu tenho liberdade para assumir novas responsabilidades
  - aa. Tenho autonomia para colocar em prática minhas ideias
  - bb. Minhas sugestões são frequentemente colocadas em prática em outros setores
  - cc. Eu indicaria um amigo para trabalhar aqui
  - dd. Eu acredito que meu trabalho impacta nos resultados gerais da empresa
  - ee. Eu consigo visualizar como meu trabalho impacta diretamente as clientes
  - ff. A empresa me incentiva a buscar novos conhecimentos para o meu setor atual
  - gg. A empresa me incentiva a buscar meus interesses profissionais
  - hh. Consigo enxergar meu histórico de desenvolvimento dentro da empresa
  - ii. Tenho visão de que irei crescer dentro da empresa
  - jj. Eu me sinto realizado profissionalmente no cargo em que atuo
  - kk. Estou disposta(o) a estudar para aprimorar minhas habilidades profissionais
  - ll. Sinto que estou me desenvolvendo profissionalmente
  - mm. O ambiente de trabalho é adequado para realização das minhas atividades
  - nn. Eu possuo todas as ferramentas físicas e digitais para desempenhar minhas atividades
12. Existe algum benefício que você sente falta de receber?
13. Você se interessa em ocupar outros cargos na empresa? por quê?
14. Cite 3 características que na sua opinião mais descrevem a Reserve Joias como marca empregadora
15. Na sua opinião, essa é uma boa empresa para se trabalhar?