

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Keani Gomes Albertini

**ANÁLISE COMPARATIVA DAS ESTRATÉGIAS DE *EMPLOYER BRANDING*
COM ENFOQUE NA RETENÇÃO DE COLABORADORES EM STARTUPS DE
TECNOLOGIA DO BRASIL E PERU**

Florianópolis

2024

Keani Gomes Albertini

**ANÁLISE COMPARATIVA DAS ESTRATÉGIAS DE *EMPLOYER BRANDING*
COM ENFOQUE NA RETENÇÃO DE COLABORADORES EM STARTUPS DE
TECNOLOGIA DO BRASIL E PERU**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD
CAD7305 como requisito parcial para a obtenção do grau
de Bacharel em Administração pela Universidade Federal
de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico

Área de concentração: **recursos humanos e marketing.**

Orientador: Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau

Florianópolis
2024

Albertini , Keani

ANÁLISE COMPARATIVA DAS ESTRATÉGIAS DE EMPLOYER
BRANDING COM ENFOQUE NA RETENÇÃO DE COLABORADORES EM
STARTUPS DE TECNOLOGIA DO BRASIL E PERU / Keani
Albertini, Marcos Dalmau, 2024.

86 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro
Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis,
2024.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Employer Branding. 3. Recursos
Humanos . 4. Retenção de Talentos. I. Dalmau, Marcos. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em
Administração. III. Título.

Keani Gomes Albertini

**ANÁLISE COMPARATIVA DAS ESTRATÉGIAS DE *EMPLOYER BRANDING*
COM ENFOQUE NA RETENÇÃO DE COLABORADORES EM STARTUPS DE
TECNOLOGIA DO BRASIL E PERU**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do título de bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração.

Florianópolis. 12 de Julho de 2024.

Prof. Ana Luiza Paraboni
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof.^a Marcos Baptista Lopez Dalmau Dr.(a)
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Mauricio Fernandes Pereira
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Dr.(a) Monica Scoz Mendes
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradeço, com muito carinho a (ao):

Professor Marcos Dalmau, pela orientação desde o primeiro dia e em todo o processo para construção desse trabalho, sem você não seria possível a realização do mesmo. As startups Monking e Tumi Robotics, a Universidade do Peru e todos que colaboraram para que essa pesquisa pudesse ultrapassar fronteiras e trazer conhecimento para a minha formação e para a universidade federal.

Agradeço com todo meu coração minha mãe Alessandra, meu pai Jefferson e meus irmãos Zyon e Raul, que me apoiaram e enxergaram o meu potencial. Nunca terei palavras para expressar minha gratidão, nada seria possível sem o apoio e amor de vocês.

Ao meu noivo Lucas, por ter me apoiado antes mesmo de eu estar dentro da universidade, ser minha inspiração e acreditar em mim quando eu pensei em desistir. Sua presença me encorajou nos momentos de dúvida, agradeço por compartilhar comigo os desafios e alegrias desse processo, por compreender as ausências e por incentivar meu crescimento pessoal e profissional.

Por fim, agradeço a todos os meus amigos, em especial a Isadora e Maria Helena ter vocês do meu lado foi essencial para chegar aqui, nunca vou esquecer o que fizeram por mim e aos colegas e professores que fizeram com que o processo de graduação se tornasse mais leve e marcante na minha vida.

“Isso de querer ser exatamente aquilo que a gente é ainda vai nos levar além.”

Paulo Leminski, poeta brasileiro
(1944-1989)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo comparar as estratégias de Employer Branding com enfoque na retenção de colaboradores em startups de tecnologia do Brasil e Peru. O conceito de Employer Branding (EB) ou marca empregadora está ligada a percepção e reputação de uma organização além dos seus produtos ou serviços, ou seja, o processo de employer branding envolve a maneira como uma empresa busca criar um lugar diferenciado de trabalho, pensando desde o começo da jornada do colaborador, ou até mesmo antes, no processo da construção do conhecimento de marca para o público. Para atingir o objetivo da pesquisa foi realizado um estudo explicativo através da abordagem do conceito de Employer Branding e aplicação de questionários e entrevistas a fim de entender as atuais práticas das startups, por meio das percepções das gestoras de RH e dos colaboradores. Para a análise entre as percepções coletadas, utilizou-se gráficos e tabelas com os resultados da pesquisa aplicada, isso para facilitar a compreensão das respostas comparativas. Os resultados apontam que embora ambas as startups possuam um ambiente de trabalho dinâmico e colaborativo, existem diferenças que afetam a retenção de talentos, na startup do Peru os funcionários aparentam estar mais satisfeitos com as práticas de EB voltadas para retenção dos mesmos, o que colabora para uma cultura forte da organização e conseqüentemente boa promoção da mesma. Na startup do Brasil, apesar de promover um ambiente de trabalho agradável e colaborativo, enfrenta desafios relevantes na retenção de seus colaboradores.

Palavras-chave: Marca empregadora, experiência do colaborador, gestão de pessoas, retenção.

ABSTRACT

The present work aims to compare employer branding strategies with a focus on employee retention in technology startups in Brazil and Peru. The concept of Employer Branding (EB) or employer brand is linked to the perception and reputation of an organization in addition to its products or services, that is, the employer branding process involves the way in which a company seeks to create a differentiated place of work, thinking from the beginning of the employee's journey, or even before, in the process of building brand knowledge for the public. To achieve the research objective, an explanatory study was carried out using the concept of Employer Branding and the application of questionnaires and interviews in order to understand the current practices of startups, through the perceptions of HR managers and employees. For the analysis of the perceptions collected, graphs and tables were used with the results of the applied research, to facilitate the understanding of the comparative responses. The results indicate that although both startups have a dynamic and collaborative work environment, there are differences that affect talent retention. In the Peruvian startup, employees appear to be more satisfied with EB practices aimed at retaining them, which helps for a strong culture of the organization and consequently good promotion of it. At the Brazilian startup, despite promoting a pleasant and collaborative work environment, it faces significant challenges in retaining its employees.

Keywords: Employer brand, employee experience, people management, retention.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Prisma da marca.....	20
Figura 2: Estrutura do Employer Branding.....	24
Figura 3: Como funciona o Glassdoor.....	27
Figura 4: Forma de avaliação no Glassdoor.....	27
Figura 5: Pontos de contato de Employee Experience: oportunidades de aprimorar relações entre GP e o colaborador.....	31
Figura 6: Representação gráfica dos três pontos chaves para conceituação de Employee Value Proposition.....	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Levantamento bibliográfico Scielo.....	16
Quadro 2: Levantamento bibliográfico Google Acadêmico.....	17
Quadro 3: Sujeitos de Estudo.....	38
Quadro 4: Assuntos abordados por autor.....	40
Quadro 5: Sujeitos e Ferramentas de Coletas de Dados.....	40
Quadro 6: Aspectos norteadores de Análise.....	42
Quadro 7: Respostas pergunta “Como você descreveria a cultura da empresa?”.....	62
Quadro 8: Práticas de Employer Branding das startups.....	66
Quadro 9: Respostas pergunta “Quais benefícios o fazem seguir carreira na empresa?”... ..	67
Quadro 10: Respostas pergunta “As oportunidades de crescimento oferecidas pela empresa causam um diferencial na sua opinião?”.....	69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Pergunta “Qual a sua faixa etária” Startup Monking.....	56
Gráfico 2: Pergunta “Qual a sua faixa etária” Startup Tumi Robotics.....	56
Gráfico 3: Pergunta “Com que gênero você se identifica” Startup Monking.....	57
Gráfico 4: Pergunta “Com que gênero você se identifica” Startup Tumi Robotics.....	57
Gráfico 5: Pergunta “Qual o seu grau de escolaridade” Startup Monking.....	58
Gráfico 6: Pergunta “Qual o seu grau de escolaridade” Startup Tumi Robotics.....	58
Gráfico 7: Pergunta “Você sabe ou já ouviu falar no que são práticas Employer Branding?” Startup Monking	59
Gráfico 8: Pergunta “Você sabe ou já ouviu falar no que são práticas Employer Branding?” Startup Tumi Robotics.....	59
Gráfico 9: Pergunta “Atualmente, qual é a política de recompensas e benefícios da empresa?” Startup Monking.....	60
Gráfico 10: Pergunta “Atualmente, qual é a política de recompensas e benefícios da empresa?” Startup Tumi Robotics.....	61
Gráfico 11: Pergunta “Você acredita que as ações e práticas EB contribuem para o ambiente de trabalho?” Startup Monking.....	63
Gráfico 12: Pergunta “Você acredita que as ações e práticas EB contribuem para o ambiente de trabalho?” Tumi Robotics.....	63
Gráfico 13: Pergunta “Em relação às práticas de Employer Branding da empresa, qual nota você dá a ela?”	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EB - Employer Branding

EE - Employee Experience

EVP - Employee ValueProposition

NPS - Net Promoter Score

eNPS - Employee Net Promoter Score

RH - Recursos Humanos

GP - Gestão de Pessoas

GPTW - GreatPlacetoWork

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

PJ - Pessoa Jurídica

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema	13
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Justificativa	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 Branding	19
2.2 Employer Branding	20
2.3 Estratégias de Employer Branding	23
2.4 Métricas e indicadores de Employer Branding	25
2.5 Employee Experience	29
2.6 Employee Value Proposition (EVP), Retenção e Recompensas.	33
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1 Tipo de Estudo	37
3.2 Sujeitos de estudo	38
3.3 Coleta de Dados	39
3.4 Análise dos dados	43
3.5 Limitações do Estudo.	43
4. ESTUDO DE CASO	44
4.1 Apresentação das empresa Monking Brasil	44
4.2 Apresentação da empresa Tumi Robotics Peru	45
4.3 Práticas de Employer Branding da startup Monking Brasil, voltada para a retenção de pessoas.	47
4.4 Práticas de Employer Branding da startup Tumi Robotics Peru, voltada para a retenção de pessoas.	51
4.5 Entender quais os objetivos das empresas ao adotarem as práticas de employer branding na retenção de colaboradores.	52
4.6 Identificar a percepção dos colaboradores a respeito do impacto das práticas de employer branding na retenção.	56
4.7 Comparar as práticas de employer branding com foco na retenção de colaboradores entre os dois países.	65
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES FUTURAS	71
REFERÊNCIAS	73
APÊNDICE A – Perguntas norteadoras Gestoras de RH	79
APÊNDICE B – Coleta feita com os colaboradores	81

1. INTRODUÇÃO

O propósito desta introdução é contextualizar o tema central de estudo, *Employer Branding*, aqui também será apresentado o problema de pesquisa trabalhado, objetivos geral e específicos e justificativa do estudo.

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema

A área de recursos humanos vem se modificando ao longo do tempo sofrendo constantes mudanças, essas mudanças acontecem conforme o período inserido, por exemplo: na industrialização neoclássica a estrutura organizacional predominante era mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produto ou serviço, já na era da informação (após 1990) a estrutura organizacional era mais fluida, ágil e flexível sem centralização e a ênfase passou a ser nas redes de equipe multifuncionais. Isso nos mostra que a área de recursos humanos é uma das mais impactadas pelas mudanças que acontecem em nosso mundo (Chiavenato, 2014).

As organizações são compostas por pessoas e para alcançar os resultados e objetivos da empresa as pessoas são essenciais, é preciso perceber que a real vantagem competitiva dentro do mercado não é somente nos investimentos de tecnologia e no financeiro da empresa. Observa-se que na sociedade da era do conhecimento as habilidades, capacidades e talentos humanos passaram a ser vistos como fatores competitivos dentro do mercado de trabalho, assim as empresas começaram a perceber que o investimento em seus colaboradores é fundamental e traz retornos significativos, portanto a área de RH é responsável por resgatar o papel do ser humano nas organizações (Sovienski; Stigar, 2023).

O que vemos no cenário atual da nossa sociedade, é uma das principais mudanças que o RH sofreu ao longo dos anos: deixar de enxergar os funcionários como pessoas remuneradas em troca do seu tempo disponibilizado, passando a vê-los como parceiros e colaboradores da empresa (Chiavenato, 2014). Segundo Sovienski e Stigar (2008) a área de gestão de pessoas tem a função de humanizar as empresas, além disso a gestão de pessoas tem como característica o envolvimento, participação, capacitação e desenvolvimento dos indivíduos dentro da organização, de encontro com o isso o *Employer Branding* se faz muito importante dentro das empresas.

O conceito de *Employer Branding* (EB) - traduzido para o português como "marca

empregadora`` - teve a sua primeira aparição em 1996 em um artigo publicado no Journal of Brand Management, por Tim Ambler e Simon Barrow, esses foram os primeiros a apresentar a idealização da à gestão de marca em um tema relacionado à gestão de pessoas, desde então o conceito vem passando por mudanças, hoje o *Employer Branding* é tratado dentro de temas acadêmicos e nas organizações, como: o processo de criar um lugar com diferenciais de trabalho e promoções para atrair e reter talentos que a organização precisa para conquistar os seus objetivos (Ambler; Barrow, 1196). Assim, o conceito de ``marca empregadora`` está ligado à percepção que as pessoas têm sobre a marca de uma determinada organização como empregadora, trazendo uma visão da empresa além de ser um negócio provedor de produtos ou serviços. (Mascarenhas; Mansi, 2020)

Segundo a pesquisa realizada pela ADP Research Institute, líder global em soluções de gerenciamento de folha de pagamento, a reputação de uma empresa entre seus funcionários e ex funcionários é fundamental para a atração de novos talentos, foi perguntado a 2.500 trabalhadores empregados em diferentes empresas, qual a probabilidade de recomendarem o seu local de trabalho para um amigo e/ou familiar, 37% das disseram ser promotores da sua marca empregadora (INSTITUTE, 2023). Percebe-se que as organizações estão cada vez mais focadas em trabalhar a sua imagem frente aos seus clientes e colaboradores, visto o impacto que uma marca empregado de sucesso causa nas demais pessoas e no mercado de trabalho.

Além disso, a experiência do funcionário dentro da organização também se tornou uma preocupação das empresas, visto que uma empresa com uma cultura organizacional forte, que possui valores, benefícios entre outros, interfere positivamente na rotina dos profissionais os tornando colaboradores engajados. Em um outro estudo realizado pela ADP Research Institute, o Brasil tem crescido em relação ao número de engajamento dos seus colaboradores, em 2020 houve um aumento de 18% para 20% do engajamento dos funcionários nas empresas, isso reflete a preocupação dos gestores de RH e líderes em ter uma marca empregadora forte (que trabalhe o *Employer Branding* de forma eficaz) e que esteja focada no bem estar dos seus funcionários para que posteriormente esses se tornem promotores da sua marca e conseqüentemente o processo de retenção dos funcionários dentro da empresa seja maior (INSTITUTE, 2023).

A importância de falar sobre a marca empregadora, principalmente no Brasil onde 8,8% da população está desempregada totalizando 860 mil pessoas à procura por trabalho (IBGE, 2023) e quando um emprego aparece a maioria das pessoas precisa aceitar a vaga

mesmo que as condições de trabalho, benefícios e promoções daquela empresa não sejam ideais, isso não significa que as empresas devem se aproveitar dessa situação. Em contrapartida também existe a dificuldade das empresas em encontrar candidatos qualificados para as vagas da empresa e quando encontram é necessário pensar em estratégias de atração e retenção para que os futuros candidatos queiram ao máximo seguir carreira na empresa.

Visto que as empresas têm pensado cada vez mais na reputação que querem passar como marca e estão cada vez mais interessadas em atrair e reter talentos dentro da organização esse trabalho irá explorar a importância do *Employer Branding* na retenção de funcionários dentro das organizações de pequeno porte fazendo um comparativo entre startups de tecnologia do **Brasil e do Peru**. Assim, considerando o exposto, a presente pesquisa busca responder o seguinte questionamento:

Considerando a realidade das pequenas empresas startups de tecnologia do Brasil e do Peru, existe alguma diferença na utilização das práticas de *employer branding* para a retenção dos seus colaboradores?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar se existe alguma diferença na utilização das práticas de *employer branding* para a retenção de colaboradores em startups de tecnologia do Brasil e Peru.

Objetivos específicos

a) Conhecer as práticas de *employer branding* das empresas da área de tecnologia voltadas para a retenção de colaboradores.

b) Entender quais os objetivos das empresas ao adotarem as práticas de *employer branding* na retenção de colaboradores.

c) Identificar a percepção dos colaboradores a respeito do impacto das práticas de *employer branding* na retenção.

d) Comparar as práticas de *employer branding* com foco na retenção de colaboradores entre os dois países.

1.2.2 Justificativa

Ao falar sobre os conceitos de *Employer Branding* e *Employee Experience* com foco na retenção de talentos no ambiente organizacional e traçar um comparativo entre startups de

tecnologia do Brasil e Peru, trás novas perspectivas de como as organizações trabalham a retenção de seus colaboradores e se efetivamente as práticas aplicadas trazem resultados, impactando na forma como essas empresas são vistas no mercado e por seus funcionários.

O *Employer Branding* é um tema de muita relevância para o contexto empresarial, visto a preocupação das empresas em atrair talentos e principalmente retê-los, os mantendo engajados com os objetivos da empresa, desenvolvendo suas habilidades e gerando motivação para que os mesmos não deixem a organização. Por ser um tema recente o presente estudo justifica-se por sua originalidade, relevância e viabilidade para a academia e sociedade, é comum que exista dificuldade de profissionais da área de recursos humanos, professores e alunos em encontrar artigos científicos e pesquisas acadêmicas no Brasil que traga conceitos e auxilie na sua aplicação, como será ilustrado no quadro 1 e 2 abaixo.

Ao realizar uma pesquisa no portal SciELO com filtro para, artigos, teses, dissertações e monografias no Brasil através das palavras-chave “*Employer Branding*” AND “Retenção de talentos ” não foi encontrado um trabalho que tem como tema central *Employer Branding* ou Marca Empregadora, o resultado mais próximo do tema é um artigo que tem foco na atração de jovens nas empresas.

Quadro 1: Levantamento bibliográfico Scielo.

Título	Resumo	Autores	Ano
Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo employer branding na escolha profissional	O objetivo neste artigo é 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 employer branding, consumo e estilo de vida, presumption e cocriação.	Andrea Poletto Oltramari, Rosana Córdova e Maria José Tonelli.	2019

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No Google Acadêmico a pesquisa para “*Employer Branding*” AND “Retenção de Talentos” trouxe um resultado expressivo de artigos e monografias voltadas para o assunto totalizando 641 resultados, mas levando em consideração que este trabalho busca trazer um comparativo entre países e startups do ramo da tecnologia os principais trabalhos são:

Quadro 2: Levantamento bibliográfico Google Acadêmico.

Título	Resumo	Autores	Ano
Employer Branding : Impacto na retenção de talentos.	Optou-se por efetuar um estudo exploratório cujo objetivo é analisar de que forma o Employer Branding tem impacto na retenção de talentos em Portugal. Ou seja, procurou se analisar em que medida a percepção que as pessoas têm da reputação de uma organização enquanto empregador influencia a sua intenção de saída ou permanência na mesma.	Marisa Rafaela Aguiar Medeiros Pezzi	2020
Employer branding para a atração e retenção de talentos em empresas de tecnologia.	Para ajudar os empregadores do setor das tecnologias a superar o desafio da alta rotatividade, autores discutem o Employer Branding como estratégia para gerenciar a reputação como "ótimos lugares para trabalhar". Existe pouca orientação sobre os principais fatores que elegem uma empresa de Tecnologia (TI) em um dos principais empregadores de escolha. Assim, esse estudo objetiva investigar entre as empresas de TI consideradas "Best Workplaces™" em Portugal, os fatores chave para serem consideradas as melhores marcas empregadoras.	Carla Pacheco Costa	2021

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Optou-se então por continuar buscando trabalhos alinhados ao tema, considerando os mesmos filtros aplicados às demais, através das palavras-chave “*Employer Branding*” AND “Retenção de talentos”, dessa forma os resultados encontrados no portal ResearchGate, são em maioria produções científicas com contribuições norte-americanas com textos em inglês, além disso, esses trabalhos tem o foco de estudo em determinada empresa ou país sem um enfoque comparativo. No portal da CAPES foram encontrados três resultados sobre “Employer Branding” AND “Retenção de talentos” mas ainda com a grande maioria dos periódicos e artigos com o tema voltado somente para atração de talentos e cultura organizacional, de forma a não trazer nenhum novo estudo alinhado ao tema do presente trabalho.

Após o levando bibliométrico acima, pode-se perceber que existe um número significativo de estudos voltados para a área de *Employer Branding* e Retenção de Talentos, mas que em sua maioria são de autoria norte-americana. Porém, quando voltamos para o Brasil existem pouquíssimos trabalhos que falem sobre os temas e tragam uma visão de outros países e nenhum que traga uma visão comparativa, isso limita o conhecimento da academia e de gestores de RH que queiram aprofundar sobre o tema. Sobre a viabilidade

deste estudo, é viável visto que não será necessário nenhum investimento financeiro para a sua realização e as suas sugestões irão contribuir para as organizações de estudo e para pesquisas futuras.

Sendo assim, quando pensado na relevância deste estudo é possível imaginar o impacto para o mercado, sociedade e academia, visto que será feita uma análise das práticas de *employer branding* nas organizações traçando um comparativo entre Brasil e Peru. Esse trabalho faz parte de um projeto de pesquisa alocado no CAD e coordenado pelo Professor Marcos Baptista Lopez Dalmau sobre *Employer Branding* em micro empresas, cuja aplicação de pesquisa com as empresas do exterior foi uma etapa necessária para execução do mesmo. Além do mais, o trabalho também poderá ter continuidade acadêmica com trabalhos complementares, caso seja necessária uma pesquisa mais aprofundada ou novos comparativos entre outros países, colaborando para os ganhos da sociedade e academia, já que será o primeiro estudo com foco no tema produzido na UFSC, mostrando que é possível aliar os trabalhos da nossa universidade com universidades de outros países e gerando múltiplas trocas.

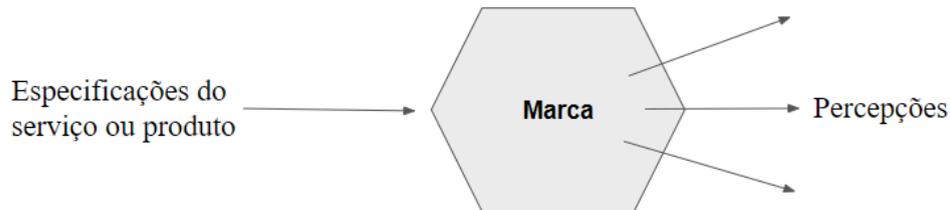
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar as principais referências teóricas necessárias para a análise do estudo proposto e entendimento geral sobre o assunto, a fim de alcançar os objetivos desejados.

2.1 Branding

Trabalhar a marca de uma empresa nunca foi tão necessário como atualmente, você pode ter uma empresa de tecnologia, por exemplo, que tem serviços como todas as outras, mas ao trabalhar para que a sua empresa tenha uma marca forte, ela deixa de ser só mais uma e passa a se destacar no mercado, isso porque a marca vai além do produto ou serviço oferecido (Tybout; Calkins, 2006). O conceito de branding, também conhecido como posicionamento de marca, está atrelado ao conjunto de ações ligadas a um nome, símbolo ou sinal que estão relacionadas a um produto ou serviço (Martins, 2006). Calkins (2006) diz que a diferença entre um nome e uma marca é que o nome não possui vínculos nem nada que o associa, é somente um nome, já uma marca é semelhante a um conceito.

Quando bem trabalhada, as marcas causam grandes impactos no modo como as pessoas vêem os seus produtos ou serviços, a grande maioria dos consumidores brasileiros, por exemplo, valorizam as marcas quando fazem uma compra ou fecham um serviço. Além dos consumidores, a influência da marca nas pessoas gera um resultado amplificador nos esforços das iniciativas estratégicas de marketing e de comunicação da empresa, esse efeito auxilia no processo de recrutamento e seleção, gerando interesse nas pessoas em fazerem parte daquela marca e daquele conceito (Martins, 2006). Assim as marcas funcionam de forma semelhante a um prisma, segundo Calkins (2006) a marca pode contribuir para elevar ou diminuir o seu produto ou serviço e as especificações e características do mesmo é que farão as pessoas e ligarem a marca, gerando novas percepções.

Figura 1: Prisma da marca.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Tybout e Calkins (2006).

Sabe-se que a área de gestão de pessoas tem o desafio de encontrar perfis que estejam de acordo com os valores e objetivos da empresa, diminuindo assim o número de *turnover* e retendo os talentos. Por isso, os esforços da área de marketing com o *branding* são um elemento essencial na competitividade em relação às demais empresas, a credibilidade e reputação da marca são aspectos que influenciam os colaboradores da empresa a estarem dispostos a contribuir com os objetivos e metas e atrair ainda mais talentos para a organização (Lucena, 2020). Podemos concluir que branding envolve os empenhos das ações de marketing sobre uma marca, para que essa se destaque em meio aos seus concorrentes e gere boas percepções em seus clientes e não clientes e atraia e retenha talentos para a organização, porém nem sempre as associações com a marca são positivas, por isso é necessário aplicar as práticas de *employer branding* em conjunto com a área de recursos humanos, para que o conceito de marca da empresa cause o impacto esperado (Bem, 2023).

2.2 Employer Branding

O conceito de *Employer Branding* (EB) ou marca empregadora surgiu pela primeira vez em 1990, em uma conferência Simon Barrow foi o primeiro a utilizar esse termo, mas somente em 1996 que Simon e Tim Ambler falaram sobre *employer branding* no artigo “The Employer Brand” no *Journal of Brand Management*, sendo a primeira tentativa de unir marketing, recursos humanos e branding, eles conceituaram EB como: o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos fornecidos pelo emprego e identificados pela empresa empregadora. (Ambler; Barrow, 1996). Porém, antes do conceito da palavra *Employer Branding*, na década de 80 já existia uma preocupação com o ambiente de trabalho nas

empresas, foi nessa época que surgiu o conceito “Great Place to Work” (Melhores Empresas para Trabalhar), através da primeira pesquisa feita nos Estados Unidos, foram constatados ambientes hostis de trabalho (com já era o esperado) mas também existiam pessoas que de fato gostam do seu ambiente de trabalho, isso mostra que já existia uma preocupação em entender a visão dos colaboradores sobre o seu ambiente de trabalho (WORK, 2021).

Clavery (2020) conceitua *Employer Branding* como: a gestão da marca empregadora ligada a percepção e reputação de uma organização além de seus produtos ou serviços. Assim, o processo de *employer branding* envolve a maneira como uma empresa busca criar um lugar diferenciado de trabalho, pensando desde o começo da jornada do colaborador, ou até mesmo antes, no processo da construção do conhecimento de marca para o público, transitando para o onboarding dentro da empresa, desenvolvimento, efetivação até o desligamento ou aposentadoria, ou seja, até o fim da jornada do colaborador. Para mais, a imagem passada da organização para as pessoas precisa ser verdadeira e relevante para atrair, recrutar e reter talentos, assim a autora traz uma pergunta chave quando pensamos em Employer Branding: Por que os colaboradores devem optar por ficar e promover a sua empresa? Isso deve ser pensado quando falamos em *employer branding*.

Nesse sentido, uma pesquisa feita pelo ManpowerGroup (Millennial Careers: 2020 Vision Facts, Figures and Practical Advice from Workforce Experts) com foco em entender o que as novas gerações pensam sobre o trabalho entrevistou 19.000 trabalhadores da geração Millenium (nascidos entre 1980 a 1995) isso porque até 2020 essa geração iria representar mais de um terço da força de trabalho global. A pesquisa mostrou que essa geração está mudando a relação como pensamos sobre o trabalho, nos resultados foi falado que: “Em vez de ter um emprego para a vida toda, os Millennials pensam em carreiras em ondas, com mudanças de rumo, ritmo e pausas regulares.” (Manpowergroup, 2020. p.05). Além disso, eles também valorizam trabalhar com ótimas pessoas, aproveitar o tempo de trabalho e a oportunidade de trabalhar com flexibilidade e desenvolver novas habilidades dentro do ambiente organizacional. Essa mudança na imagem dos profissionais reflete as suas expectativas em relação ao ambiente corporativo e à forma como as empresas atraem e retêm talentos, nunca foi tão necessário trabalhar o *employer branding* nas empresas (Clavery, 2020).

Sullivan (2004) diz que o Employer Branding pode ser encarado como uma estratégia duradoura e ininterrupta, cujo objetivo é alimentar as percepções dos funcionários atuais e potenciais, além dos outros envolvidos. De encontro com isso Backhaus & Tikoo (2004) reforçam que atualmente existe uma preocupação crescente na área de recrutamento e

seleção, uma vez que a competição por talentos entre as empresas é muito acirrada, fazendo com que as organizações pensem sobre suas práticas de atração de candidatos e ações de Employer Branding, para encontrar um equilíbrio entre as expectativas da empresa, dos candidatos e dos talentos. Essa situação afeta a área de gestão de pessoas, exigindo maior foco na atração e retenção de talentos, assim o EB é uma forma eficaz de aumentar a consistência do capital humano, valores, cultura, objetivos e possíveis benefícios (Backhaus; Tikoo, 2004 *apud* Stocker; Correa; Souza; Batista, 2019).

Segundo Aggerholm, Andersen e Thomsen (2011) e o estudo “Conceptualization of Employer Branding in Sustainable Organizations” existem os seguintes aspectos relacionados à marca do empregador:

1. Uma concepção estática de dentro para fora da marca do empregador: as propostas de marca do empregador são estabelecidas pelos estrategistas de marca com base na identidade da marca, conceituada como características essenciais estáveis e duradouras, ou o DNA da marca.
2. A divulgação e comunicação das propostas de marca do empregador, seja internamente ou externamente.
3. Uma abordagem consistente de marca do empregador que inclui posições fixas de emissor (empregador) e receptor (empregados).
4. Um meio para aprimorar as experiências dos clientes e da organização.

Os autores também apresentam o conceito de Branding Interno responsável por garantir que os funcionários cumpram a promessa da marca aos clientes externos, e o Employer Branding como uma forma de recrutar os candidatos adequados, a fim de garantir uma entrega de alta qualidade da promessa da marca aos interessados externos. Os estudos mencionaram que os "processos sustentáveis de marca do empregador têm três características distintas":

1. A ancoragem e apoio à estratégia corporativa geral, tornando-se assim uma disciplina estratégica de branding;
2. A co-criação de valores, ou seja, a negociação contínua de valores com as partes interessadas de acordo com seus interesses e expectativas; e
3. O estabelecimento de relações empregador-empregado sustentáveis, orientadas para uma reflexão contínua sobre as necessidades mútuas, bem como sobre as expectativas atuais e futuras (Aggerholm; Andersen; Thomsen, 2011 *apud* Ferreira, 2023).

Além disso, também existem outras formas de trabalhar o Employer Branding dentro das empresas, segundo Tention (2018) a marca empregadora envolve a forma como os candidatos e funcionários veem uma organização e as experiências e interações que ela proporciona, pode-se também acrescentar que a marca empregadora de uma empresa se reflete na forma como uma pessoa descreve a organização para outra.

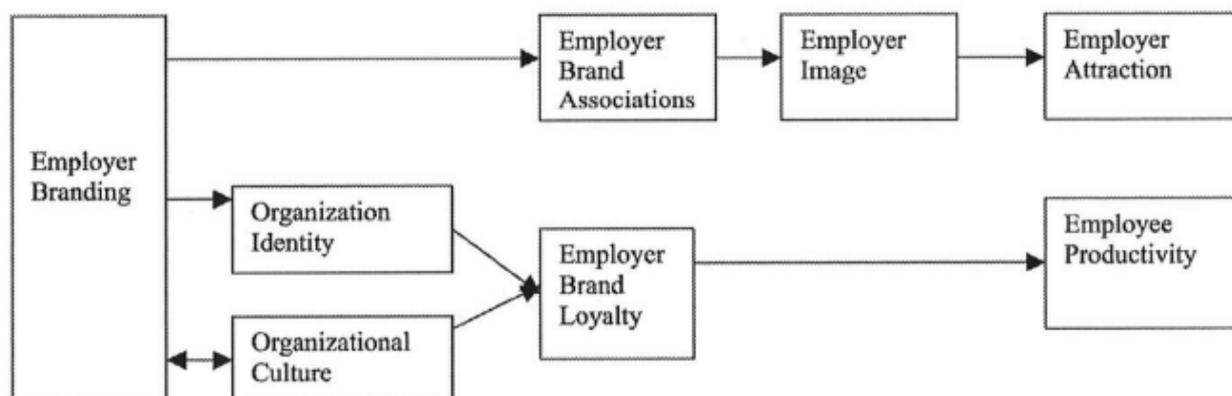
Por fim, podemos dizer que o conceito de Employer Branding ou Marca Empregadora vai além da visão de uma empresa fornecedores de produtos ou serviços para um determinado público, para criar uma marca forte é preciso que a empresa esteja com os valores, missão e visão definidos, busque estratégias que transmitam as práticas atuais e reais da empresa e queira criar um ambiente saudável para os seus colaboradores. Assim a organização irá causar impacto interno em seus colaboradores e aliado aos seus meios de comunicação com 'divulgadores da marca' futuros candidatos irão saber que aquele é um bom lugar para trabalhar e construir uma carreira, como a autora Suzie Clavery pontua em seu livro: "O que vale no final das contas, não é como a sua marca é promovida por você, mas como ela é vista e percebida pelo seu público-alvo, sejam consumidores, fornecedores, colaboradores ou candidatos." (Clavery, 2020, p. 34)

2.3 Estratégias de Employer Branding

O Employer Branding é um grande aliado nas práticas de atração e retenção de talentos, mas trabalhar de forma eficaz a gestão da marca empregadora é uma questão de sobrevivência em meio ao mercado de trabalho e a alta concorrência. Com estratégias de EB alinhadas com a empresa a prática de atração e retenção acontecerá a todo momento, não somente quando a empresa precisar, ou seja, a reputação da empresa é um fator decisivo entre um candidato aceitar ou não uma proposta de emprego ou um funcionário continuar trabalhando na empresa, não aceitando uma proposta do concorrente. (Clavery, 2020)

Ainda ligado às estratégias de marketing para criação de marcas e a área de recursos humanos, Backhaus e Tikoo (2004) ressaltam dois princípios que estão unidos a manutenção e desenvolvimento da marca empregadora como a fidelidade e atratividade à marca, eles ilustram o modelo do *employer branding* com pontos chave para as estratégias de EB nas organizações, sendo eles: identidade e cultura organizacional, associações da marca empregadora, entre outros.

Figura 2: Estrutura do Employer Branding.



Fonte: Backhaus e Tikoo (2004, p. 505).

Clavery (2020) também trás uma ideia parecida com a das autoras acima, ela diz que uma boa estratégia de Employer Branding irá depender de qual situação única e exclusiva que a empresa se encontra e seus objetivos e necessidades, assim não existe uma “fórmula mágica” de estratégias a serem aplicadas, mas sim como cada organização irá criar e implementar as próprias práticas de EB. Quando a área de recursos humanos aliada ao marketing começa a pensar em implementar essas práticas primeiro é preciso pensar onde querem chegar com isso? A empresa já tem uma cultura organizacional? Quais são seus objetivos e valores? Tudo isso deve ser avaliado e tratado antes de partir para as estratégias. Além disso, uma empresa que busca implementar o *employer branding* de forma estratégica moldado às suas necessidades tem benefícios como: menos gastos com contratações, contratações alinhadas com a cultura organizacional da empresa e menor taxa de rotatividade de seus funcionários.

Sendo assim, ao aplicar as estratégias de *employer branding*, a empresa tem um diferencial em meio aos seus concorrentes, ter menos gastos com contratações está atrelada a ter um posicionamento de marca forte, ou seja, quando a empresa abre vagas a taxa de procura e de inscrição dos candidatos é alta, poupando gastos com custos de contratação, os candidatos também pesquisam sobre uma marca ou empresa antes de se candidatar e escolhem participar dos processos seletivos mais próximos aos seu interesses e objetivos, o que conseqüentemente leva a organização a ter contratações mais alinhadas com a sua cultura organizacional e por fim empresas que efetuam as prática de EB tem um aumento maior no engajamento dos seus funcionários e um baixo índice de rotatividade (Clavery, 2020).

Berthon, Ewing e Hah (2005) desenvolveram a Escala de Atratividade do Empregador (EmpAt), em seu estudo eles integraram os aspectos psicológicos, funcionais e econômicos da atratividade proposta pelo estudo anterior de por Ambler e Barrow (1996). A escala inclui cinco atributos relacionados à atratividade e avalia até qual ponto a organização oferece os valores:

1. **Valor de interesse:** Avalia até qual ponto uma pessoa se atrai por uma empresa que oferece um ambiente de trabalho estimulante com práticas de trabalho inovadoras e que permite a criatividade e inovação.
2. **Valor social:** empresas que oferecem um ambiente de trabalho feliz, divertido e com boas relações interpessoais.
3. **Valor econômico:** empresas que oferecem salários acima da média, segurança no emprego, pacote de remuneração e oportunidades de promoção ao longo da jornada na empresa.
4. **Valor de desenvolvimento:** reconhecimento, confiança e autoestima que somem a experiência de carreira.
5. **Valor de aplicação:** empresas que oferecem a oportunidade de aplicar e ensinar outras pessoas dentro do ambiente de trabalho.

Tendo em vista esses valores e o que os autores citaram sobre as estratégias de *Employer Branding*, as organizações precisam alinhar sua cultura e objetivos para posteriormente partir para as práticas que melhor se adequa a mesma, é preciso pensar em quais valores a empresa pode oferecer para atrair novos funcionários e como pode manter o ambiente de trabalho ainda mais saudável e motivador para os talentos que já fazem parte da organização, ou seja aplicar as práticas de EB nas empresas traz resultados significativos e destaque em meio a seus concorrentes.

2.4 Métricas e indicadores de Employer Branding

Com base nos tópicos acima já pode-se perceber que o Employer Branding é essencial para que as empresas atraiam e retenham os melhores talentos do mercado de trabalho, mas ainda existe pouco entendimento sobre como medir os resultados das estratégias traçadas pela empresa e quais indicadores de performance (KPIs) devem verificados (Empower, 2022). Nesse sentido, Clavery (2020) diz que a maneira ideal de acompanhar a qualidade e evolução das estratégias de Employer Branding é mensurar os resultados através de métricas e indicadores, essas vão de encontro ao que a empresa espera atingir dentro de um determinado

período de tempo, porém não existe uma “métrica universal” para o EB, assim os coordenadores e gestores devem escolher o conjunto de métricas ou indicadores que melhor se adequa a seus objetivos e possuem uma análise completa para a empresa, auxiliando na gestão da marca.

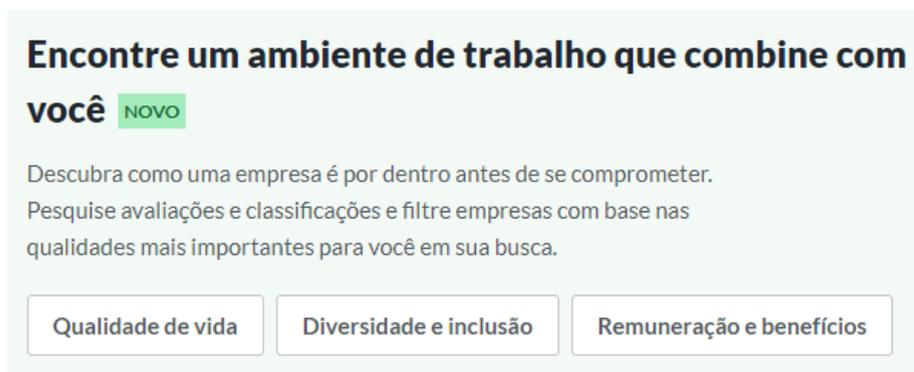
A área de recursos humanos inicialmente, pode ser a responsável por classificar os indicadores mais significativos para a empresa e associá-los aos objetivos da marca empregadora, assim os principais indicadores de Employer Branding estão ligados a características simbólicas e instrumentais da marca associadas a reputação e imagem da organização para os seus funcionários e para a sociedade (Itam; Misra; Anjum, 2020). Outra maneira de analisar se as estratégias de EB estão sendo eficientes é através das perspectivas dos colaboradores e ex-colaboradores da empresa, Quais mudanças eles consideram relevantes? Como eles se sentem no ambiente da empresa? Isso pode ser feito através de uma consultoria (externa) feita por uma outra empresa especializada em avaliações de feedbacks ou por meio de uma avaliação feita pela própria empresa, possibilitando a comparação das duas ações (Clavery, 2020).

Atualmente o LinkedIn é um grande aliado na construção de uma marca empregadora forte, essa rede social tem se tornado um espaço de relacionamento estratégico entre empresas, onde permite que esses usuários façam a gestão da sua marca, apesar de ser uma rede social que busca aproximar empresa, funcionários e futuros candidatos, criou-se um ambiente competitivo e para destacar a sua marca empregadora é preciso criar uma imagem forte e com significado gerando reconhecimento e impacto nos usuários. As empresas podem criar conteúdos e posts relevantes em sua página na rede, mostrando suas ações internas e um pouco mais de sua cultura, isso pode gerar desejo em futuros profissionais do mercado em fazer parte da organização, além disso a empresa pode incentivar os seus funcionários a mostrarem mais da sua rotina e dia-a-dia na empresa compartilhando em seus perfis na rede, gerando uma prova social e fazendo com que os próprios colaboradores sejam divulgadores da marca (Guadalupe, 2014).

Além do LinkedIn existem outras ferramentas que podem ser utilizadas como indicadores de uma boa gestão da marca, são as redes como o *Glassdoor* e *Indeed*, essas funcionam para que as empresas divulguem sua marca e que os funcionários ou ex-funcionários façam comentários e feedbacks sobre a empresa (esses comentários podem ser feitos de forma anônima ou com o nome e perfil próprio). No *Glassdoor* é possível ter toda a ficha técnica e descrição da empresa, quase como conhecê-la mas sem fazer perguntas, é possível encontrar sua descrição link do site, ano de fundação, localidade, comentários de

funcionários e ex-funcionários, tempo médio dos colaboradores na empresa e outros, além disso, as empresas ficam ranqueadas por pontuações (estrelas) e avaliações, quanto melhor uma empresa é bem colocada mais são as chances de altas candidaturas em suas vagas.

Figura 3: Como funciona o *Glassdoor*.



Fonte: página do Glassdoor.¹

Figura 4: Forma de avaliação no *Glassdoor*.



Fonte: Página do Glassdoor.²

No entanto, existem outras empresas de tecnologia que estão tornando possível fortalecer a identidade empregadora, como a certificação Great Place to Work e distintivos como o de "empresa que oferece feedback durante o processo seletivo", fornecidos pela

¹ Disponível em: <https://www.glassdoor.com.br/Avalia%C3%A7%C3%B5es/index.htm> Acesso em: 27 de out. 2023.

² Disponível em: <https://www.glassdoor.com.br/Avalia%C3%A7%C3%B5es/Accenture-Avalia%C3%A7%C3%B5es-E4138.htm> Acesso em: 27 de out. 2023.

empresa Gupy, a qual desenvolve uma plataforma para auxiliar na contratação de novos colaboradores. (Bem, 2023)

Segundo um artigo do LinkedIn escrito com dados da empresa Empower (2022) existem outros indicadores que podem contribuir para a mensuração e comprovação do impacto da marca empregadora no desenvolvimento da empresa, são eles:

- **Relevância da organização para as universidades:** os universitários estão sempre em busca de vagas de estágio que possam agregar a sua carreira, a empresa pode oferecer treinamentos e palestras com temas relevantes para os acadêmicos e que mostrem o mercado na "vida real", isso irá ajudar na divulgação da marca, e pode ser verificado através do número de capacitações e o número de estudantes impactados e que se candidatam às vagas da empresa.
- **Número de inscritos em processos seletivos:** esse indicador está ligado às ações para promoção de marca nas redes sociais, o quando o marketing e a área de recursos humanos desprendem de tempo para as ações e o número de inscritos em seus processos seletivos, hoje em dia só por possuir o selo de Great Place to Work e mostrar suas ações, as candidaturas em vagas de empresa assim já são bem altas.
- **Engajamento nas redes sociais:** como já foi citado, as redes sociais contribuem muito para as práticas de Employer Branding, as métricas de engajamento são importantes para entender a percepção da sua empresa pelo mercado.
- **Indicações:** os funcionários podem ser os melhores divulgadores de marca da empresa se tiverem uma relação positiva com a mesma, essa métrica busca mensurar o número de indicações dos funcionários para os processos seletivos.
- **Tempo e custo por contratação:** o Employer Branding tem a capacidade de reduzir o investimento de custo e tempo na contratação de profissionais. Para isso avalie qual a média de tempo que sua empresa leva para preencher uma vaga e analise os custos envolvidos no processo seletivo. Verifique como esses indicadores se comportam desde o início da estratégia: houve uma redução ou aumento tanto no tempo quanto no custo?
- **Turnover:** as práticas de EB facilitam os recrutadores a encontrar pessoas com a mesma cultura da empresa, isso ajuda na quebra de expectativas e diminui as taxas de turnover dos times. A validação desse indicador pode ser feita através do tempo médio de permanência dos funcionários antes e depois da implementação das estratégias de Employer Branding.

Por fim, um indicador para medir o grau de satisfação dos funcionários é o Employee Net Promoter Score (eNPS), derivado da criação de Fred Reichheld (NPS) o eNPS é uma ferramenta que tem como intuito metrificar a lealdade e satisfação dos funcionários com a empresa, classificando se a organização é um local de trabalho bom, avaliando a liderança do grupo e como os colaboradores pensam sobre os produtos e serviços oferecidos, ou seja trás o índice do quanto os funcionários então sendo promotores da empresa em que trabalham. Ele funciona através de seis perguntas objetivas divididas entre descritivas e objetivas, voltadas para a avaliação da empresa, liderança e produto, são exemplos das perguntas (Costa, 2022):

- **Objetivas:** pedir para o funcionário classificar de 0 a 10 o segmento em análise (empresa, liderança e produto), por exemplo: Até que ponto você recomendaria esta empresa como um bom lugar para trabalhar? A partir disso o colaborador pode ser classificado como detrator (notas de 0 a 6), neutro (notas de 7 a 8) e promotor (9 e 10).

- **Perguntas descritivas:** consiste em perguntar para o funcionário o que o motivou em dar essa nota para empresa, para assim compreender a situação.

Assim os gestores podem entender quais são alguns dos problemas pontuais que os funcionários encontram na empresa e a partir disso buscar soluções (Costa, 2022).

2.5 Employee Experience

O conceito de Employee Experience (EE), em tradução literal, experiência do colaborador ainda é pouco falado no Brasil, porém cada vez mais as empresas e a área de recursos humanos passaram a enxergar os seus colaboradores como a peça principal para o sucesso da organização e que na verdade esse é o seu "cliente" mais valioso, o que prova a necessidade de construir relações próximas e alinhadas, principalmente quando falamos da marca empregado e experiência do colaborador como promotor da sua marca (Castro; Souza, 2021 *apud* Medeiro, 2019). Diante de tal contexto, um novo movimento na vida organizacional surge nos dias atuais, os colaboradores querem mais do que remuneração e recompensas, esses sentem a necessidade de serem valorizados, com possibilidades de crescimento em sua carreira e em um ambiente de trabalho compreensível e saudável, assim a experiência do colaborador passou a ser um termômetro de como está a gestão de pessoas na organização (Costa, 2022).

Segundo Batat (2022), a experiência do colaborador é o que irá orientar os

comportamentos e atitudes dos mesmos interferindo em seu desempenho organizacional e nos resultados da empresa, assim EE seria uma estratégia para a satisfação do cliente mais importante (os funcionários) e também auxilia na atração e retenção de talentos, além disso colaboradores satisfeitos geram maiores entregas e conseqüentemente impacta na satisfação do cliente final. Outros autores descrevem que a experiência do funcionário é baseada nas perspectiva holística, interacionista e baseada na adjunção, a holística compreende toda a experiência de um colaborador como uma experiência integrada que pode ser afetada de forma positiva ou negativa por fatores múltiplos da vida pessoal e organizacional e também por atores internos e externos.

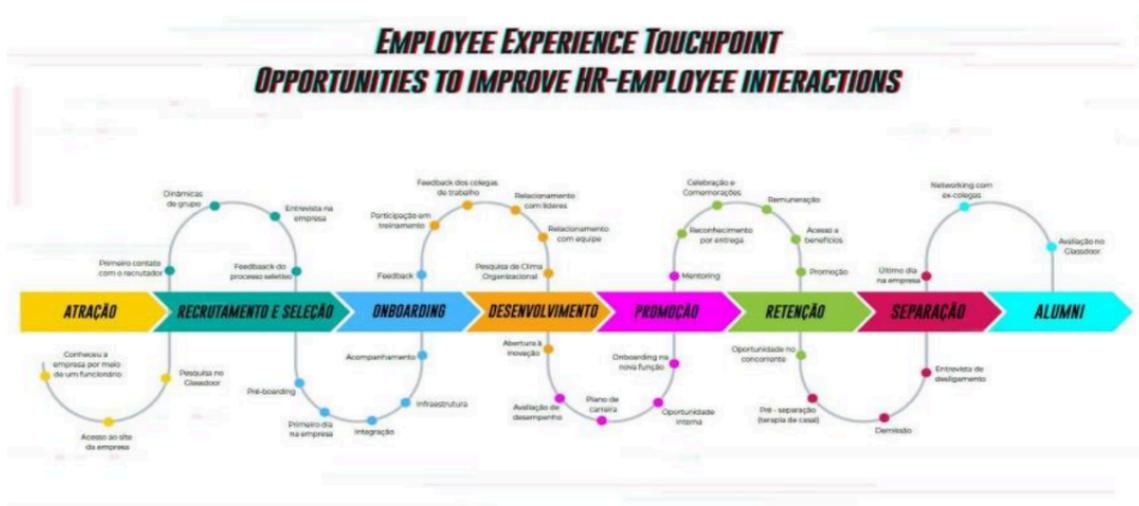
Na perspectiva internacionalista os autores colocam que os funcionários vivem ao mesmo tempo diferentes formas de interações, sendo elas organizacionais, privadas e sociais e isso pode afetar os aspectos emocionais e cognitivos dos funcionários, por fim, a terceira perspectiva refere-se a experiência do colaborador como o montante de percepções que o mesmo adquire sobre a sua vivência de trabalho, ou seja, desde o primeiro contato do colaborador com a organização seus demais atores e rotina habitual. Desta forma, as impressões dos trabalhadores em relação à cultura, ao ambiente, à forma de gerenciamento de uma organização, às interações com os clientes, ao espaço físico do local de trabalho e às atividades sociais podem influenciar de maneira favorável ou desfavorável o seu engajamento e, conseqüentemente, as suas experiências gerais como funcionários (Batat 2022 apud Itam e Ghosh, 2020 apud Abhariet, 2008 apud Morgan, 2017).

O grupo GPTW Brasil em 2022 realizou uma pesquisa sobre *Employee Experience* com o intuito de mapear a experiência das pessoas nas empresas analisando desde o recrutamento até a demissão, a pesquisa contemplou as 4 fases da jornada dos colaboradores: recrutamento e seleção, onboarding, desenvolvimento e engajamento e 'despedida', os resultados da pesquisa apontaram que existe um aumento gradativo na conscientização das empresas sobre a exigência de criar uma experiência saudável e positiva para os seus funcionários durante toda a etapa desde a seleção até a despedida, mas mesmo assim ainda existem falhas que precisam ser corrigidas. Dessa forma, o ponto principal dos resultados que a pesquisa trouxe é que é fundamental colocar as pessoas no centro das estratégias de *Employee Experience*, escutando as pessoas antes de tomar decisões nas empresas e entendendo o que pode ser feito para melhorar as experiências tornando mais satisfatórias, considerando o clima organizacional e os resultados da empresa.

Lee (2021) e Castro e Souza (2021) trazem um ponto importante sobre a jornada do colaborador na empresa e as etapas do EE, mesmo com os esforços e estratégias da empresa

essas devem entender que os seus funcionários irão deixá-la em determinado momento, isso porque a estabilidade nas organização é algo que está em declínio, as autoras pontuam que mesmo no ponto de saída é importante que a empresa se envolva com seus funcionários. Webber (2019) fala sobre a trajetória completa de Employee Experience, são 8 (oito) etapas e seus pontos de contato identificados na imagem abaixo, cada uma das etapas possuem importância no processo de retenção e engajamento e colaborador com o sentimento de pertencimento a organização, com os oito processos específicos é importante pontuar que cada empresa tem seus objetivos e particularidades, assim é muito importante que esteja claro o que é esperado em cada momento e como já foi citado, levar em consideração o que é falado pelo colaborador para que a experiência seja aprimorada a cada momento.

Figura 5: Pontos de contato de Employee Experience: oportunidades de aprimorar relações entre GP e o colaborador.



Fonte: Employee Experience: a jornada do colaborador (WEBBER, 2019).

Como pode ser percebido na imagem os 8 (oito) processos específicos deixam claro que a estratégia de Employee Experience pode ser ajustada em cada parte da jornada do colaborador e nos seus pontos de contato, dessa forma é possível garantir que a marca empregadora da empresa esteja sendo transmitida de forma clara em cada ponto dos principais marcos (Webber, 2019):

1. Atração: momento em que a pessoa conhece a empresa através de seu site ou outras plataformas, essa é uma das fases de maior relevância para as organizações que almejam contar com equipes altamente eficientes, colaboradores comprometidos e em

sintonia com os princípios institucionais.

2. Recrutamento e Seleção: onde ocorre o primeiro contato com o recrutador, as dinâmicas em grupo, primeiras entrevistas e o feedback deste processo seletivo. Aqui é crucial checar se as competências do candidato atendem aos desejos e exigências da companhia.

3. Onboarding: processo onde ocorre o pré-boarding no primeiro dia da empresa, a integração, acompanhamento e feedback da empresa e do novo funcionário. Essa etapa é responsável por promover a interação com os futuros colegas de trabalho e colabora para o treinamento e aumento da proximidade profissional.

4. Desenvolvimento: momento onde acontece a participação em treinamentos, feedbacks dos colegas de trabalho, relacionamento com a equipe e com líderes, pesquisa de clima organizacional e abertura à inovação. É preciso manter o ciclo de treinamentos para o contínuo aprendizado dos times e colaboradores.

5. Promoção: nessa etapa é preciso uma avaliação de desempenho pensando no plano de carreira do colaborador em oportunidades internas e no onboarding da nova função.

6. Retenção: a hora de investir no desenvolvimento profissional é o momento em que a organização conquista posição no mercado, atrai e mantém talentos através do reconhecimento por entrega, celebrações e comemorações, remuneração, acesso a benefícios, promoção e aparece também a oportunidade no concorrente.

7. Separação: é preciso perceber qual o tipo de separação (voluntária ou involuntária) e tentar ter o menor impacto negativos para empresa e o trabalhador. Ocorre a pré-separação (terapia de casal), demissão, entrevista de desligamento e último dia na empresa.

8. Alumni: é o processo responsável por fomentar as redes de conexão entre os talentos e executivos que, independente do momento profissional, participaram da empresa, isso ocorre pelo networking com ex-colegas e avaliação no Glassdoor.

A partir do exposto acima podemos perceber que as práticas de Employer Branding alinhadas com a gestão de pessoas que busca uma melhor estratégia do Employee Experience para seus colaboradores, pode gerar um impacto positivo com a valorização e reputação da marca no mercado de trabalho e em seus concorrentes, além de influenciar a atração e retenção de talentos na organização. Porém essas estratégias precisam estar alinhadas com os valores, objetivos e a cultura da empresa, Clavery (2020) reforça em seu livro que a própria

definição de EB está ligada a um processo criativo de concepção de um local de trabalho único, que deve abranger todo o ciclo de vida do funcionário na empresa, desde o primeiro contato, quando ocorre o reconhecimento da marca antes mesmo de se tornar um funcionário efetivo, até a sua saída ou aposentadoria; levando em consideração todos os pontos de contato entre funcionário e empresa - integração, desenvolvimento, reconhecimento - e o principal objetivo por trás disso é a retenção de talentos, e não apenas a atração deles.

2.6 Employee Value Proposition (EVP), Retenção e Recompensas.

Para completar o conjunto de ações que fazem uma empresa ter práticas de *employer branding* de sucesso é preciso falar sobre *Employee Value Proposition* (EVP), retenção de talentos e políticas de recompensa. Começando pelo EVP (proposta de valor ao empregador), esse é uma das etapas iniciais para a aplicação das práticas de EB, ou seja, você pode aplicar na sua empresa práticas que melhorem o ambiente de trabalho de seus funcionários o tornando saudável com mesas de jogos, ambientes coloridos, mesa de frutas e outros, mas se ao mostrar essas imagens da sua empresa para outras pessoas sem a logo e elas não a reconhecerem falando o nome de mais outras empresas que fazem a mesma coisa, isso quer dizer que a sua empresa não possui um diferencial, o Employee Value Proposition, é o que torna a sua empresa um lugar único e ótimo de se trabalhar (Clavery, 2020).

A estratégia de *employee value proposition* ajudam na retenção de talentos e torna os processos seletivos mais atrativos, a ideia dessa proposta é comunicar aos seus funcionários o que eles realmente esperam e o que foi dito no processo de *onboarding* da empresa e com isso busca maior engajamento, eficiência e resultado na diminuição de turnover (Browne, 2012). Clavery (2020) pontua que atualmente as pessoas estão atrás de experiências únicas, não somente de dinheiro, o salário e pacote de benefícios que a sua organização oferece pode ser atrativo de primeiro momento mas podem ser segundo plano quando a cultura, valores e EVP são mais fortes dentro da organização e fazem a diferença no dia a dia dos colaboradores.

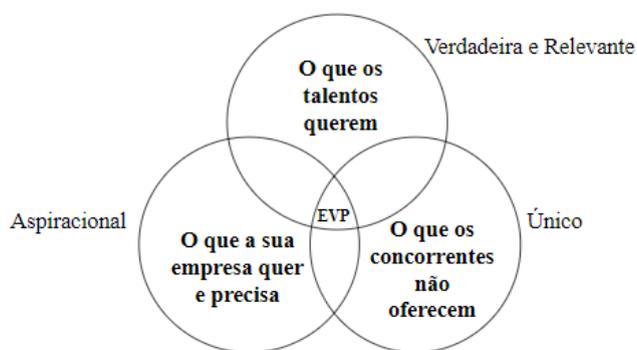
Panneerselvam e Balaraman (2022) vão ao encontro com o pensamento da autora acima, as pessoas dentro das organizações querem ser respeitadas por suas forças e talentos que geram diferenças únicas, criar oportunidades facilitadoras, capacitadoras e significativas no ambiente de trabalho é o que torna a experiência do colaborar ainda mais rica e tras diferencial em meio aos demais concorrentes, por isso o EVP é tão importante para a diminuição de demissões e conseqüentemente, perda de talentos na organização. Assim

podemos dizer que o EVP é o que traz diferencial de uma empresa para a outra, é o que faz com que os colaboradores se sintam motivados no seu ambiente de trabalho e essa motivação não vem somente de fatores ligados à remuneração (Clavery, 2020).

Um EVP feito de forma correta é o que trás uma estratégia de EB sólida e genuína, as promessas de valor precisam estar claras e definidas para os colaboradores quando falamos de employer branding (Clavery, 2020). A autora Suzie Clavery diz que o EVP é a junção entre:

- **Aquilo que os talentos querem:** consistem naquilo que os candidatos e colaboradores desejam perda da sua marca e como a sua marca traz mensagens verdadeiras e mostra sua relevância como marca empregadora.
- **Aquilo que a sua empresa oferece:** qual o diferencial a sua marca trás em meio a concorrência? O que torna ela única em meio às demais empresas?
- **Aquilo que a sua liderança quer que os talentos vejam:** quando os talentos pensarem e falarem da sua empresa como marca empregadora, o que gostaria que eles falassem?

Figura 6: Representação gráfica dos três pontos chaves para conceituação de Employee Value Proposition.



Fonte: Elaborado pela autora (2023). Adaptado de Isso é Employer Branding?! (2020).

Entre os três pontos mencionados acima, os dois primeiros apresentam de maneira objetiva a realidade da definição dessa proposta de valor do funcionário, enquanto o terceiro ponto traz uma perspectiva aspiracional, porém pertinente. É relevante destacar que dar maior importância aos primeiros dois pontos do que ao terceiro assegura que haja uma menor distorção do que é observado no cotidiano empresarial: empresas que apresentam uma incongruência entre a reputação de sua marca empregadora e o que os colaboradores

realmente recebem no ambiente e nas relações de trabalho, causando a impressão de uma promessa falsa que resulta em um efeito negativo para a marca empregadora (Clavery, 2020).

Além de pensar no EVP da empresa, para que as estratégias de Employer Branding funcionem é preciso pensar em como é feita a retenção de talentos e quais políticas de recompensa que a empresa busca oferecer para os seus funcionários. A retenção de talentos consiste em uma estratégia da área de recursos humanos usada para criar planos de ação que melhore o clima corporativo e ofereça benefícios para que seus talentos queiram continuar na organização (Dias, 2022).

Atualmente no Brasil e em todo o mundo as empresas e áreas de RH enfrentam dificuldade para conseguir candidatos qualificados que atendam a necessidade da vaga e tenha os talentos e habilidades esperados pela ocupação do cargo, por isso utilizar estratégias para a retenção de talentos é muito importante para as práticas de *employer branding* e consequentemente uma boa retenção atrai talentos facilmente (Sousa; Barreto, 2015). Marras (2002) diz que é de responsabilidade dos gestores serem estratégicos para a empresa tendo como principal função manter e reter os funcionários talentosos tornando esse colaborador uma parte principal e substancial da organização, diante dessa necessidade que surgiram os novos cargos de *Head Hunters* ou caçadores de talentos, que são profissionais responsáveis por recrutar e reter os profissionais que tenham perfis em potencial para a empresa em que atuam, ou seja, nunca foi tão necessário valorizar e investir no capital humano, utilizando os colaboradores como elemento principal do sucesso dos objetivos da empresa.

Quando um funcionário sai da empresa ele leva consigo toda a bagagem e seu conhecimento que foi adquirido em sua carreira na organização, por esse motivo os gestores precisam desenvolver planejamentos estratégicos e de retenção que avaliem a manutenção e contratação dos novos colaboradores, isso com o objetivo de aquisição e manutenção dos talentos da organização (Sousa; Barreto, 2015 apud Bohlander, 2005). A pesquisa da Talent de 2020 sobre gestão de talentos da Deloitte, apontou que 42% dos entrevistados procuram novos empregos quando acreditam e sentem que a empresa não valoriza as suas habilidades e não oferece planos de carreira, isso mostra que somente o salário não é suficiente para manter o funcionário na organização, por isso a retenção de talentos é muito importante.

Pensando em boas práticas de retenção Chiavenato (2009) trás as políticas de recursos humanos, essas servem como um guia que possibilita objetividade e clareza diante dos problemas que podem acontecer na empresa, dentre as políticas estão: planos de incentivo utilizados como um atrativo e fator motivacional ao funcionário, esse atrativo pode ser pelo alcance de metas ou desempenho no trabalho, esse incentivo gera motivação ao funcionário

como o seu comprometimento, produtividade e conseqüentemente evolução na sua carreira. Além disso existem outros benefícios que podem ser ofertados como os benefícios espontâneos onde não existe intervenção ou negociação coletiva, os benefícios assistenciais que estão além do funcionário se estendendo a sua família como por exemplos os planos de saúde, educação e etc. e os planos recreativos que promovem entretenimento, saúde, qualidade de vida, lazer e outros. Pode-se concluir que as estratégias de retenção devem se adequar às políticas e cultura da empresa, sempre visando o colaborador como o maior capital da organização e sempre alinhando isso às estratégias de EB (Sousa; Barreto, 2015).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico será apresentado os procedimentos metodológicos para a elaboração do presente estudo, sendo eles: tipo de estudo, sujeitos do estudo, coleta, análise de dados e limitação do estudo.

3.1 Tipo de Estudo

Diante dos diferentes tipos de estudo existentes em relação a natureza, o presente estudo é de natureza aplicada, essa tem como fim gerar conhecimento para aplicação prática e solução de problemas específicos e entender como lidar com esses problemas (SILVA; MENEZES, 2005). Trujillo Ferrari (1982) diz que a pesquisa aplicada pode contribuir teoricamente com novas causas para o planejamento de novas pesquisas ou então para a compreensão da teoria de certos campos de conhecimento.

Quanto aos objetivos, essa é uma pesquisa exploratória, Gil (2002) propõe que as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar um melhor conhecimento do problema, visando torná-lo mais claro. Assim como foi apresentado na justificativa deste trabalho, o tema *employer branding* ainda é recente e pouco investigado no Brasil. Por isso foi necessário uma pesquisa exploratória. Além disso, esse também é um estudo descritivo porque será detalhado como funciona a realidade das empresas consultadas. Segundo Silva e Menezes (2000, p. 21), "a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, bem como estabelecer relações entre variáveis."

O método utilizado foi o de multicaso, visto que é necessário mais de uma organização para o efeito comparativo da pesquisa, e um grande número de informações que tragam detalhes sobre a problemática e ações referente às variáveis selecionadas. Segundo Eisenhardt (1989) os estudos de múltiplos casos permitem o confronto e comparação entre os casos e produzem resultados mais generalizáveis e confiantes.

Ao que diz respeito a abordagem de pesquisa esta é, qualitativa e quantitativa (mista), qualitativa pois buscou-se entender o conceito de aplicação dos termos, como funcionam as startups e outros, e quantitativa porque será identificar a percepção dos funcionários em relação ao objetivo C (identificar a percepção dos colaboradores a respeito do impacto das

práticas de employer branding na retenção). A pesquisa qualitativa utiliza conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade já a pesquisa quantitativa se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados, e que tem como finalidade medir relações entre as variáveis (Zanella, 2011).

3.2 Sujeitos de estudo

Neste tópico serão apresentados os sujeitos de estudo, no quadro 3 são apresentados os objetivos e os sujeitos relacionados a eles:

Quadro 3: Sujeitos de Estudo.

Objetivos	Sujeitos
Conhecer as práticas de <i>employer branding</i> das empresas da área de tecnologia voltadas para a retenção de colaboradores.	Gestores de RH das empresas ou proprietário/gerente.
Entender quais os objetivos das empresas ao adotarem as práticas de <i>employer branding</i> na retenção de colaboradores.	Gestores de RH das empresas ou proprietário/gerente.
Identificar a percepção dos colaboradores a respeito do impacto das práticas de <i>employer branding</i> na retenção.	Colaboradores.
Comparar as práticas de <i>employer branding</i> com foco na retenção de colaboradores entre os dois países.	Autora.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Como o foco da pesquisa é comparativo, e tendo em vista a atual fase no projeto de pesquisa que deu origem a este trabalho, para definir os sujeitos participantes foi necessário selecionar antes as possíveis startups interessadas em fazer parte do estudo. Para tanto, depois de um levantamento prévio acabou-se selecionando duas startups consideradas de pequeno porte do ramo da tecnologia.

A empresa brasileira escolhida foi a Monking e a peruana foi a Tumi Robotics, sendo que cada uma continha na época do início do trabalho (outubro de 2023) 32 funcionários e a outra 18 funcionários respectivamente.

Diante do exposto, considerando o objetivo A “Conhecer as práticas de *employer branding* das startups de tecnologia voltadas para a retenção de colaboradores.” definiu-se como sujeito prioritário as gestoras de RH das startups (Brasil e Peru), uma vez que elas

determinam como funcionam as políticas de RH praticadas. O mesmo raciocínio também foi utilizado para o objetivo B “Entender quais os objetivos das startups ao adotarem as práticas de *employer branding* na retenção de colaboradores”. Foi escolhido as gestoras de RH das startups porque precisamos entender quais são as práticas que estão sendo efetuadas nas empresas, como são feitas, qual a visão das gestoras e o que os mesmos buscam para reter seus funcionários e evitar altas taxas de demissões.

Em relação ao objetivo C “Identificar a percepção dos colaboradores a respeito do impacto das práticas de *employer branding* na retenção” foi necessário a participação dos colaboradores das startups escolhidas. Ao avaliar as práticas de retenção é preciso saber como os funcionários se sentem no ambiente de trabalho e o que esperam da empresa, portanto se faz necessário ouvir a sua opinião sobre as práticas de EB e se na visão deles as práticas estão sendo eficientes e satisfatórias.

Contudo, para efeitos de escolha dos sujeitos visando a futura coleta de dados, primeiramente definiu-se como critério que os respondentes da pesquisa pertencessem ao quadro de funcionários por pelo menos um ano para que fosse possível entender as práticas de retenção utilizadas. Desta forma, dos 32 existentes na Monking, chegou-se ao total de 9 funcionários e, dos 18 da Tumi Robotics, chegou-se ao número de 8 funcionários.

Por fim, para o último objetivo “Comparar as práticas de *employer branding* com foco na retenção de colaboradores entre os dois países”, compreendeu-se que o sujeito é a própria autora. É importante destacar que ao buscar um comparativo entre as práticas de *employer branding*, só em Florianópolis existem mais de 900 empresas voltadas para o setor da tecnologia e quando pensamos em startups, a nossa cidade conta com o caminho chamado de “Rota da Inovação”, lugar onde se localizam boa parte das empresas startups do ramo da tecnologia (Garcez, 2022).

3.3 Coleta de Dados

O levantamento bibliográfico incluiu artigos e livros nas áreas de Administração de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional. A seleção dos autores baseou-se em critérios de relevância, influência, originalidade e autoridade no campo. O levantamento bibliográfico sobre o tema Employer Branding, suas características e implicações, foi realizado pela autora com base em autores nacionais e internacionais que discorrem sobre o tema. As fontes utilizadas estavam disponíveis em formatos tradicional e digital (e-books).

O quadro a seguir apresenta os principais assuntos abordados e seus respectivos autores:

Quadro 4: Assuntos abordados por autor.

Assunto	Autores
Employer Branding	Tim Amber, Simon Barrow, Suzie Clavery
Employee Value Proposition	Suzie Clavery
Employee Experience	Dedila Costa, Suzie Clavery, Wided Batat

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A coleta de dados foi feita de duas formas: foram utilizadas técnicas de pesquisa de campo, através de uma entrevista semi estruturada feita através do *Google Meet* com as gestoras de RH das startups (Brasil e Peru), e questionários com perguntas abertas e fechadas aplicados pelo *Google Forms* direcionadas para os funcionários das startups.

Abaixo temos os sujeitos e as ferramentas de coleta de dados:

Quadro 5: Sujeitos e Ferramentas de Coletas de Dados

Objetivos Específicos	Sujeitos	Coleta de Dados
Conhecer as práticas de <i>employer branding</i> das empresas voltadas para a retenção de colaboradores.	Gestores de RH das empresas ou proprietário/gerente.	Entrevista semiestruturada; Análise documental
Entender quais os objetivos das empresas ao adotarem as práticas de <i>employer branding</i> na retenção de colaboradores.	Gestores de RH das empresas ou proprietário/gerente.	Entrevista semiestruturada;
Identificar a percepção dos colaboradores a respeito do impacto das práticas de <i>employer branding</i> na retenção.	Colaboradores.	Questionário com questões abertas e fechadas;
Comparar as práticas de <i>employer branding</i> com foco na retenção de colaboradores entre os dois países.	Autora.	-

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Os instrumentos de coleta de dados foram escolhidos para que seja possível compreender a motivação e descrição do levantamento dos dados:

- Pré Teste: O pré teste foi feito com os participantes peruanos do grupo de pesquisa, foi criado um instrumento participativo entre eu, os professores e alunas que

aplicaram a pesquisa no Peru, aplicamos o pré teste com o intuito de melhorar o questionário de aplicação com os funcionários e para o melhor entendimento de todos, depois da análise dos participantes peruanos foram feitos ajustes (questionário completo no apêndice B). Goode e Hatt (1972) afirmam que a análise dos resultados do pré-teste permite identificar as limitações do instrumento. Durante essa análise, observa-se a presença de questões difíceis, ambíguas e mal formuladas, a proporção de recusas de respostas e os comentários feitos pelos respondentes sobre determinadas questões. Essas observações permitem identificar as oportunidades de melhoria para o questionário e as ações necessárias para implementá-las.

- **Entrevista:** com o intuito de atender a alguns objetivos específicos, optou-se por realizar uma entrevista semiestruturada (entrevista completa no apêndice A). As entrevistas aplicadas com as gestoras de RH tiveram duração de uma hora, todas as respostas foram transcritas em um documento para melhor análise e entendimento das mesmas. Essa abordagem consiste em seguir um roteiro prévio com perguntas pré-definidas, mas também permite flexibilidade ao permitir a inclusão de novos questionamentos durante o processo da entrevista, caso o entrevistador observe necessidade de complementar a coleta de dados (LONGARAY et al., 2003).
- **Questionário:** para compreender a visão dos colaboradores das empresas em relação ao impacto das práticas de EB na retenção, foi aplicado um questionário para colher essas impressões, de forma anônima, em especial para potencializar o número de respostas em razão do tempo e disponibilidade das pessoas. o questionário aplicado com os colaboradores das startups possuía 31 perguntas abertas e fechadas (formulário completo no apêndice B), na startup Monking foram obtidas 9 respostas e na startup Tumi Robotics foram obtidas 8 respostas no questionário. Segundo a autora Zanella (2011), o questionário é constituído por perguntas descritivas (idade, renda, escolaridade e etc), comportamental (padrões de consumo, comportamento e outros) e por fim as preferências que são opiniões e avaliações de alguma circunstância ou condição. Além disso, para garantir maior assertividade nas respostas será feita uma rodada de pré-teste com 2 (dois) respondentes, uma pessoa externa à organização e uma pessoa da organização, de modo que as perguntas possam ser avaliadas e passar por pequenas alterações, melhorando a formulação das mesmas.
- **Análise documental:** será utilizada para melhor conhecimento das startups, esses dados foram retirados dos sites das empresas. Essa é uma técnica utilizada tanto para a pesquisa qualitativa como quantitativa, ao que diz respeito aos documentos internos

podem ser analisados o regulamento, relatórios e manuais e apresentam como vantagem a disponibilidade e o baixo custo de utilização (ZANELLA, 2011).

Para nortear a pesquisa e análises definiram-se algumas perguntas chave, considerando as categorias de análise, além disso outras perguntas foram feitas para a melhora dos objetivos de análise (apêndice A e B), como proposto no quadro abaixo:

Quadro 6: Aspectos norteadores de Análise

Categoria de análise	Objetivo de análise
Employer Branding ou Marca Empregadora; Employee Value Proposition (EVP);	-Conhecer as práticas de employer branding das empresas, voltado para a retenção de colaboradores -Analisar se as práticas de EB relatadas em entrevistas e questionários estão de acordo com os recortes da fundamentação teórica.
Employee Value Proposition (EVP);	-Entender quais os objetivos das empresas ao adotarem as práticas de EB na retenção de colaboradores. -Analisar quais práticas de EB as empresas buscam aplicar em seu dia a dia.
Employer Branding ou Marca Empregadora; Retenção de colaboradores.	-Identificar a percepção dos colaboradores a respeito do impacto das práticas de employer branding na retenção. -Analisar se as iniciativas de EB tiveram impacto na percepção de marca empregadora por parte dos colaboradores, compreendendo consequentemente se houve impacto no interesse em continuar a fazer parte da organização.
Employer Branding ou Marca Empregadora;	Analisar se a percepção de marca empregadora criada externamente é verificada na prática, conforme a ótica dos colaboradores e as expectativas de impacto relatadas pelas entrevistadas.
Employer Branding ou Marca Empregadora; Employee Value Proposition (EVP); Retenção de colaboradores.	Comparar as práticas de employer branding com foco na retenção de colaboradores entre os dois países.
-	Conclusão a respeito das análises realizadas

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3.4 Análise dos dados

Neste capítulo estão registrados os procedimentos realizados para analisar os dados. É possível observar que o objetivo A: Conhecer as práticas de *employer branding* das startups da área de tecnologia voltadas para a retenção de colaboradores pode ser classificado como indutivo, porque a construção desse primeiro objetivo foi feita apenas com a visão das gestoras de RH das startups, ao analisar as entrevistas com as gestoras de RH das duas startups foi utilizado o método qualitativo, visto que foi feita uma análise das transcrições das entrevistas com as percepções das gestoras de RH. Segundo Zanella (2011) o método indutivo percorre um caminho a partir de fatos particulares ou universais. No segundo e terceiro objetivo, B: Entender quais os objetivos das empresas ao adotarem as práticas de *employer branding* na retenção de colaboradores e C: Identificar a percepção dos colaboradores a respeito do impacto das práticas de *employer branding* na retenção, foi utilizado o questionário aplicado. Para analisar os dados do questionário aplicado com os funcionários foram usados gráficos, sendo necessário em algumas perguntas utilizar escala de 1 a 5 para nível de relevância da questão, sendo um pouco relevante e cinco muito relevante.

Por fim, o último objetivo buscou ter um caráter comparativo entre os as percepções gerais, portanto é utilizado o novamente o método indutivo e dedutivo, a partir da análise do questionário aplicado com as gestoras de RH e o formulário com os colaboradores.

3.5 Limitações do Estudo.

No que diz respeito às restrições do estudo, é possível observar que esta pesquisa se concentra apenas em duas startups do setor de tecnologia. Dessa forma, os aspectos mencionados e percebidos neste estudo não necessariamente são ou podem ser observados e aplicados em outras organizações, considerando contextos e peculiaridades diferentes.

4. ESTUDO DE CASO

Neste tópico serão apresentados os dados das empresas analisadas e os resultados obtidos a partir da coleta de dados para solucionar o problema de pesquisa e atingir os objetivos específicos.

4.1 Apresentação das empresa Monking Brasil

A primeira empresa em que foi feita a aplicação do estudo abordado é uma startup de tecnologia e comunicação, situada em Florianópolis (SC) e São Paulo (SP). A organização em questão não optou pela confidencialidade de sua identidade, por tanto a empresa em que foram coletados os primeiros dados é a startup Monking.

A Monking surgiu em 2016 como uma agência de marketing regional dentro da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e começaram a atender pequenas e médias empresas com o modelo de negócio B2B, após dois anos foi criado dentro da agência a produtora Monking, com o foco em oferecer soluções criativas em vídeo. Foi em 2020 após unificar os serviços de marketing e áudio visual para empresas de todos os segmentos que começaram a surgir os primeiros clientes São Paulo, nesse mesmo ano eles perceberem que seu modelo de serviço e o que era entregue para o cliente final já não se encaixava no formato das agências, foi aí que a empresa deixou o título de agência para startup.

Além disso, até então a Monking não possuía uma sede oficial, em 2021 eles deram entrada como membros da ACATE em Florianópolis e foi inaugurado o primeiro studio dentro do hub, sendo os primeiros a trazer inovação no meio de startups e corporates, nesse mesmo ano surgiu a primeira sede oficial em São Paulo e com um time completo lá também. Hoje a Monking é considerada uma startups no meio das agências e em 2023 tiveram a inauguração do Estúdio Monking dentro do Cubo Itaú, como a primeira startup de comunicação do hub, a sua proposta atual é ser uma plataforma de comunicação, experiências e negócios.

Com todas essas mudanças o número de funcionários também cresceu, atualmente a startups conta com 32 colaboradores, sendo 1 destes o CEO e fundador da Monking, esses colaboradores estão alocados nas áreas de gestão de pessoas, marketing, videos, atendimento ao cliente, gestão de projetos, designer, financeiro, comercial, produto e tecnologia. Para melhor organização das áreas a startup conta com um organograma interno composto por posições de CEO, CMO, CCO, Head de pessoas e Financeiro, Direção de Vídeo, Marketing,

e Arte, Coordenadores, Gestores, Analistas e Estágio. O modelo predominante de contratação na empresa é o modelo PJ³, possuindo só um funcionário em contratação de estágio e outro em modelo CLT.

Neste momento, a startup busca consolidar e expandir seu crescimento no mercado, levando soluções de qualidade e criatividade elevando a entrega de seus resultados, isso sempre acreditando que relações leves e transparentes entre cliente, empresas e funcionários são o segredo que os fazem ter sucesso até hoje, *People First*. Trabalhar com conceito de *People First*, ou no português, Pessoas Primeiro, é algo alinhado com a importância das ações de *Employer Branding* para uma organização de sucesso.

4.2 Apresentação da empresa Tumi Robotics Peru

Tumi Robotics, é uma startup peruana líder em soluções tecnológicas que nasceu da visão e paixão de Claudia Akamine e Francisco Cuéllar, CEO da empresa, enquanto estudavam na Pontifícia Universidade Católica do Peru (PUCP). A sua ideia inicial concretizou-se em 2016 com a criação do H2Drones, uma iniciativa financiada pelo CIDE-PUCP para desenvolver tecnologias robóticas com foco na sustentabilidade, produtividade e segurança em setores como mineração, energia e hidrocarbonetos. O seu primeiro projeto, H2-ROV foi um robô de monitorização ambiental oceânica, embora tecnicamente bem sucedido, não era comercialmente viável, levando à reorientação dos seus esforços para a mineração.

Em 2017, colaboraram com a Antamina, uma das principais mineradoras do Peru, desenvolvendo uma ferramenta inovadora para a inspeção de minas em locais de difícil acesso. Este projeto não só foi um sucesso, mas também marcou um ponto de virada para a empresa, que passou a chamar-se Tumi Robotics e começou a expandir-se internacionalmente com o apoio do acelerador HAX, em Shenzhen, China, onde recebeu um prémio de 250 mil dólares. Atualmente possui alianças com: HKSTP, Inovate Peru, Mining Lab, PNIPA, Sociedade Nacional de Mineração, Petróleo e Energia e Startup Peru.

Atualmente a startup dedica-se a inspecionar, digitalizar e diagnosticar infraestruturas críticas em ambientes de difícil acesso utilizando robôs, oferecendo um serviço inovador que não só reduz custos, tempo e riscos mas também aumenta a eficiência e a segurança em

³ PJ (Pessoa Jurídica) refere-se a um modelo de contratação baseado em um acordo de prestação de serviços entre uma empresa e uma pessoa que possui um CNPJ. Esta pessoa, por ter CNPJ, é também considerada uma empresa, porém independente.

comparação com as inspeções manuais.

A empresa implementou projetos em diversas regiões do Peru (Arequipa, Puno e Cajamarca) com clientes como: Antamina, Minsur, Vitapro, Sernap, Nexa, etc. e está a explorar oportunidades no Chile e noutros mercados internacionais onde a procura de tecnologias para a transição energética é elevada.

Com o foco de trabalhar com tecnologia de segurança, tecnologia limpa e sustentabilidade para as indústrias de mineração, petróleo, energia e gás, a organização faz isso por meio do desenvolvimento e integração de soluções próprias de robótica, Internet das Coisas (IoT) e inteligência artificial, utilizando as melhores práticas e métodos do setor. Segundo afirmou o Cofundador e CEO da Tumi Robotics, o objetivo é tornar a empresa uma referência internacional em todo o mundo, implementando tecnologias que contribuam para o alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável.

A startup é formada por três sócios fundadores: Francisco Cuéllar, Claudia Akamine e Laureano Rodríguez, que desempenham funções fundamentais dentro da empresa, Francisco Cuéllar atua como CEO, Claudia Akamine é CFO e Laureano Rodríguez atua como CTO, atualmente eles contam com uma equipe de 18 colaboradores, incluindo os sócios citados, distribuídos entre as áreas de tecnologia e administrativa.

Claudia Akamine, além de sua função como CFO, tem responsabilidades adicionais como gestão administrativa, gestão de talentos e a função de gerente de programas. Na sua função de gestão de talentos, Claudia é responsável pelos processos de atração, recrutamento e seleção de pessoas. Na área financeira, gerencia orçamentos e seu controle, além da administração de pessoas, na posição de gerente de programas, Claudia gerencia as estratégias de longo prazo dos programas que incluem diversos projetos, ajustando-os às demandas da organização. A área de tecnologia está sob a direção de Laureano Rodríguez, ele é responsável por desenvolver soluções inovadoras e oferecer serviços essenciais para a organização. Esta equipe é crucial para o sucesso da Tumi Robotics, pois se concentra na criação de soluções tecnológicas que impulsionam a missão e os objetivos da empresa, além disso é importante destacar que os três sócios fundadores representam a Tumi Robotics em diversos eventos, reforçando a presença e imagem da empresa a nível nacional e internacional.

Na área de tecnologia, a estrutura das equipes de projeto da Tumi Robotics é normalmente composta por um gerente de projeto sênior e três membros juniores, embora esta composição possa variar dependendo da carga e tamanho do projeto. Além disso, dependendo da complexidade ou demandas específicas dos clientes, um dos co-fundadores

poderá estar diretamente envolvido no desenvolvimento das soluções. Claudia Akamine, a partir de sua posição como Gerente de Programas, fiscaliza o cumprimento dos prazos e padrões estabelecidos pelos clientes em todas as equipes ativas, garantindo qualidade e pontualidade na entrega dos projetos. Segundo a análise do LinkedIn, os seus colaboradores permanecem na empresa cerca de 3,3 anos, o que é consideravelmente positivo tendo em conta que se trata de uma empresa que está no mercado há 7 anos (LinkedIn, 2024). A empresa também oferece oportunidades de estágio para estudantes por meio de convênios de estágio, contribuindo para o desenvolvimento profissional de novos talentos na área de tecnologia, mesmo sendo vagas de estágio eles buscam o perfil de alunos de destaque na universidade que possam se adaptar a equipes de alto desempenho, esse é um dos fatores que impactam no número de colaboradores da startup.

Para projetos específicos, a Tumi Robotics contrata pessoas por um período determinado, gerenciando cada projeto com um contrato pré-definido e pagando taxas mediante recibo. Estes contratos são tratados como serviços externos, no Brasil chamado de *freelancer*, isso proporciona a flexibilidade necessária para se que a organização se ajuste às variáveis necessidades de cada projeto. Por outro lado, os empregados efetivamente contratados têm direito a todos os benefícios trabalhistas previstos em lei, uma vez que possuem contratos que garantem um vínculo empregatício estável.

Como citado acima, do recrutamento de talentos à execução de projetos, a visão da Tumi Robotics em direção a um futuro sustentável e tecnologicamente avançado impulsiona cada passo que eles dão, sempre centrado nos objetivos de desenvolvimento sustentável, expansão global e inovação constante.

4.3 Práticas de Employer Branding da startup Monking Brasil, voltada para a retenção de pessoas.

De acordo com os conceitos abordados neste estudo, e o que foi coletado junto a startup Monking, pode-se perceber que, inicialmente por ser uma empresa jovem e que teve um crescimento acelerado ao longo dos últimos anos, as práticas de Employer Branding estão entrando em maior foco somente no momento atual. A Monking tem trabalhado com grandes marcas conhecidas internacionalmente, como: AMBEV, IFood, Natura, FujiFilm e outros, ao lidar com grandes marcas e possuir sede em duas capitais a concorrência aumentou e também o interesse em manter os funcionários na organização para a consolidação da empresa no mercado e o contínuo trabalho com grandes marcas.

Assim através da conversa com a Gestora de RH pode se perceber que o tema Employer Branding é conhecido entre os colaboradores e áreas de liderança pois já tiveram que atuar em projetos de atração e retenção de pessoas ligado a marca, mas nunca trataram com o nome *Employer Branding* e sim como práticas para a manutenção, atração e retenção de pessoas ligado a marcas. Além disso, a gestora relatou que existem práticas voltadas para a manutenção da marca da startup Monking, sempre existiu a preocupação e a necessidade de serem reconhecidos no mercado e principalmente fazer com que o público entenda quem é a Monking só por ver o logo e o nome, causando impacto. Às práticas voltadas para a retenção de pessoas estão sendo exploradas e implementadas recentemente, visto que também precisam de verba para executar algumas práticas, mas não é algo esquecido pela organização.

Em 2020 até começo de 2022 (final da pandemia) a startup sofreu com uma perda significativa de funcionários, o modelo de contratação que predominava na organização era o de estágio e a área de RH ainda estava em seu período inicial de incorporação. A maior queixa dos funcionários que saíram da empresa estava relacionado ao plano de carreira e salários, por serem estagiários gostariam de crescer e subir de cargo na empresa, mas não existia um plano ou estratégia clara de como poderiam fazer isso, o financeiro também tinha um peso muito grande na promoção desses estagiários e aumento de salários. Sendo assim, quando os estagiários ganhavam experiência suficiente na Monking logo buscavam outro lugar para trabalhar que pudesse oferecer esse crescimento profissional ou então tivesse um salário maior do que o que recebiam.

Foi então que a startup viu a necessidade de um investimento maior nos cargos e na proposta de valor que estavam oferecendo a seus funcionários para que esses quisessem seguir carreira na organização, eles queriam mudar a visão de que a Monking era apenas um 'caminho' onde funcionário aprendia o que precisava e depois ia embora, o objetivo é que a Monking fosse o lugar onde eles queriam chegar e gostariam de seguir sua carreira dentro da organização. A partir desse problema, gradativamente eles passaram a consolidar as posições e cargos da empresa, ou seja, os estagiários que tinham conhecimento suficiente subiram para posições efetivas denominado como juniors, os colaboradores que já estavam a muito tempo na empresa com boas entregas em suas demandas passaram para posições de sênior ou pleno.

Conforme a fundamentação teórica desta pesquisa Clavery (2020) diz que uma boa estratégia de Employer Branding irá depender de qual situação única e exclusiva a empresa se encontra e seus objetivos e necessidades, assim não existe uma "fórmula mágica" de estratégias a serem aplicadas, mas sim como cada organização irá criar e implementar as

próprias práticas de EB, assim como a Monking fez ao adotar as categorias de júnior, sênior e pleno, feito isso foi possível identificar o nível de experiência, complexidade das tarefas, maturidade e responsabilidade dos funcionários e conseqüentemente os estagiários passaram a ter uma visão mais clara de onde podiam chegar.

Em relação ao que é feito hoje relacionado às práticas de Employer Branding, a startup tem o foco voltado principalmente para a cultura, clima e motivação das equipes. Quando foi perguntado a gestora de RH se os funcionários estavam motivadas ela disse que sim e para fazer o acompanhamento dessa motivação o RH tem *one on one*⁴ recorrente com os líderes e os líderes com seus liderados, além disso eles usam a plataforma da *Feedz*⁵ para saber como está a motivação dos funcionários no dia a dia, na própria plataforma existe um "termômetro de motivação diário" onde os colaboradores podem responder no início ou final da jornada de trabalho detalhando como estão se sentindo e como foi o seu dia, caso alguém esteja muito desmotivado ou passando por um problema, através dessa resposta ao termômetro o líder pode entrar em contato com o funcionário e entender melhor como pode ajudar.

Em relação às práticas de retenção, para atrair novos funcionários a Gestora relata que eles tentam ao máximo criar uma marca forte que transmita os valores da Monking, para isso utilizam muito o instagram e as outras redes sociais como LinkedIn para criar uma história de como a marca se conecta com seus funcionários e também para mostrar os colaboradores em seus trabalhos do dia a dia. Em relação às práticas voltadas para a parte de retenção, foi citado e reforçado que os feedback são os mais utilizados para criar uma cultura forte e que faça com que os funcionários se sintam à vontade dentro da organização e caso ocorra problemas, esses possam ser resolvidos o mais rápido possível evitando a perda do funcionários, segundo a Gestora esses feedbacks criam uma cultura da empresa de forma acolhedora, fornece um ambiente que permita com que os colaboradores possam se expressar e trazer suas dores e também ideias de inovação, momentos de integração da equipe e acompanhamento dos líderes.

A respeito da remuneração e benefícios oferecidos pela Monking, a Gestora de RH

⁴ **One-on-one**, também conhecida como reunião 1:1, é um termo utilizado para designar uma conversa entre líder e liderado. O objetivo do one-on-one é promover uma comunicação mais eficaz entre gestores e colaboradores, permitindo a troca de feedbacks, a avaliação de desempenho, a definição de planos e metas de desenvolvimento profissional, além da discussão de outros assuntos relevantes para a carreira de cada trabalhador.

⁵ **A Feedz** é uma plataforma de gestão de pessoas que permite acompanhar toda a jornada dos colaboradores da empresa, de ponta a ponta. Através da plataforma, o RH pode aumentar o engajamento e o desempenho dos talentos, reduzir o turnover, centralizar todas as informações em um único local e, ainda, economizar tempo e dinheiro.

disse que além da remuneração competitiva com o mercado é fornecido acesso a um aplicativo chamado GoGood relacionado a saúde e treino, também possuem horários de trabalho flexível e modalidade de trabalho híbrida flexível relacionada aos dias que precisam ir até a sede da startup, ou seja, não possuem dias fixos para ir a sede mas precisam comparecer pelo menos duas vezes na semana a sede. Além das citadas acima, não existem outras práticas de recompensas estabelecidas pela organização, a forma que eles divulgam e comunicam esses benefícios em suas vagas de emprego é na descrição da vaga de trabalho que é divulgada no LinkedIn da Monking e também no onboarding do colaborador quando chega na empresa esses benefícios são repassados novamente. Para ajudar na motivação da equipe também existem alguns happy hours e momentos de desconpressão oferecidos quando os colaboradores estão presentes na sede.

Segundo a gestora a maior dificuldade a oferecer esses benefícios hoje em dia é conseguir orçamento para novos benefícios que agradem toda a equipe, eles estão com o plano de implementar um plano odontológico mas ainda é um plano para o futuro, ela complementou apontando que sabe que seria ideal a startup fornecer plano de saúde e vale alimentação, mas como a maioria das contratações são no modelo PJ isso são planos para o futuro porque mudaria em todo o formato de contratação dos funcionários, mas não é algo descartado.

Sobre retenção dos colaboradores na startup, quando foi questionado a Gestora de RH se os funcionários querem permanecer na empresa e seguir carreira lá dentro, ela citou que os colaboradores querem ter uma carreira e isso anda de mãos dadas com o crescimento da empresa, visto que, para que eles sigam carreira na organização um fator de motivação é uma melhor oferta de salário, caso isso não ocorra eles saem da empresa, mesmo assim ela reforça que a Tumi Robotics pode oferecer para eles uma linha de crescimento de carreira. No início o crescimento da startup não foi tão rápido e alguns funcionários pediram as contas por não ter o crescimento profissional que gostariam, mas atualmente a organização está melhorando no quesito de crescimento, a situação do país também ajuda comparado ao ano passado que não foi bom, então os funcionários percebem que se a startup crescer eles vão crescer também, em conjunto, mas se a startup não crescer fica difícil dar mais oportunidades e consequentemente fazer com que esses colaboradores sigam carreira dentro da organização.

4.4 Práticas de Employer Branding da startup Tumi Robotics Peru, voltada para a retenção de pessoas.

A partir do que foi coletado junto a startup Tumi Robotics, de primeiro momento foi relato que não existe oficialmente uma área de recursos humanos mas sim uma pessoa que é encarregada pelas funções e questões de RH, a forma de contratação das pessoas é feita a partir dos projetos que a organização precisa entregar, atualmente existem 15 pessoas contratadas de forma efetiva que recebem todos os benefícios por lei do Peru e são alocadas conforme sua função nos projetos, porém dependendo do projeto são contratadas novas pessoas com um contrato pré definido de tempo e valor a receber de acordo com a carga horária (como uma contratação de freelancer no Brasil) e os estagiários possuem contrato de estágio. É importante repassarmos pela forma de contratação da empresa para que ao longo deste estudo possamos entender o impacto das práticas de EB na startup.

Quando foi perguntado em relação a Tumi Robotics saber o que é Employer Branding e se existem práticas voltadas a sua manutenção, a atual gestora de RH disse que não possuem nada ativo no momento, mas divulgam suas vagas no LinkedIn e por serem do ramo da tecnologia são entrevistados em diferentes meios de comunicação do Peru, através disso recebem muitos seguidores que tem interesse pelo ramo da robótica e principalmente jovens e estudantes, assim as pessoas procuram a sua marca por conta do grande crescimento que a empresa vem tendo no mercado da robótica e pelo interesse das pessoas em fazerem parte de projetos como os que eles atuam. Outro ponto importante está ligado ao *Employer Experience*, a gestora relatou que já tentaram fazer ações voltadas para essa prática mas não possuem nada ativo no momento e o que fazem é de forma informal, não possuindo um projeto com foco em implementação e práticas de EE.

Em relação a motivação da equipe a Gestora de RH disse que acredita que os funcionários estão motivados e acompanha isso através de suas entregas, mas que ainda precisam trabalhar as questões administrativas além dos talentos, eles não possuem salários tão competitivos no mercado (isso por serem uma startup) mas o que consideram como um diferencial que traz motivação e também atrai candidatos é o que os funcionários irão aprender dentro da organização, sendo uma oportunidade de carreira trabalhar com grandes projetos no ramo da robótica. Ainda ligado a motivação outra prática feita é pela startup é dar desafios aos seus colaboradores, conversam com eles para saber como estão, como está a sua motivação em relação aos projetos que atuam e quais tem interesse em participar, um exemplo relatado é que 6 meninos estão em um grupo estudando em um projetos de

tecnologia para o japão, ou seja quando saírem da empresa terão essa experiência em seu portfólio.

Sobre remuneração, benefícios e as práticas de recompensa oferecidas pela Tumi Robotics, essas estão ligadas a salários fixos e bem estabelecidos, flexibilidade de horários e comissões. Se algum serviço especial como o atendimento a clientes, seja em uma mina ou em outro local, envolve deslocamento, os colaboradores são remunerados por isso, em relação a flexibilidade oferecida, esse é um benefícios muito importante visto que alguns deles possuem outros trabalhos envolvendo a faculdade, como por exemplo lecionar aulas, então é disponibilizado 4 horas semanais para que possam cumprir as responsabilidades ligadas a faculdade, esta flexibilidade é compensada por um salário regular, que lhes permite manter a ligação à universidade e exercer atividades adicionais.

Essas práticas são informadas quando os funcionários chegam na organização e esses horários flexíveis são geridos através de um calendário, registrando as horas em que os gestores estarão ausentes, isso garante uma comunicação interpessoal eficiente. Mesmo assim, os impactos desses benefícios ainda não possuem uma mensuração padronizada, mas a Gestora de RH relata que esses benefícios são importantes para que os colaboradores estejam motivados na organização, principalmente sobre a flexibilidade e remuneração adicional que recebem por lecionar aulas, mas a principal dificuldade em relação a oferta desses benefícios está ligada ao financeiro.

4.5 Entender quais os objetivos das empresas ao adotarem as práticas de *employer branding* na retenção de colaboradores.

Quando falamos sobre práticas de *Employer Branding* na retenção de colaboradores para empresas ou startups, trazemos essas práticas para que as organizações consigam criar marcas fortes no mercado e que os processos de atração e retenção aconteçam não somente quando a empresa precisar, ou seja, a criação de uma marca forte e a reputação da empresa é um fator decisivo entre um candidato aceitar ou não uma proposta de emprego, ou então um funcionário continuar trabalhando na empresa, não aceitando uma proposta do concorrente. Backhaus e Tikoo (2004) ilustram o modelo do *employer branding* com pontos chave para as estratégias de EB nas organizações, sendo eles: identidade e cultura organizacional, associações da marca empregadora, entre outros.

Sendo assim, conforme o que foi exposto sobre a Monking (Brasil) e a Tumi Robotics (Peru) nos tópicos acima e o que foi coletado nas entrevistas com Gestoras de RH das

startups, percebemos que as práticas citadas por autores no referencial teórico são aplicadas nas duas organizações, porém de forma informal não chamado de projetos de EB nas startups, um exemplo de associações de marca empregadora, é que ambas buscam divulgar os valores de suas startups em canais de comunicação como LinkedIn e redes sociais, com o fim de atrair novos talentos e serem percebidas no mercado para além de seus produtos e serviços oferecidos, isso chama atenção do público, criando uma visão de marca forte ao serem startups que trabalham com grandes projetos o colaborador vê oportunidade de ter a sua carreira vinculada uma startup com um marca renomada. Tanto a Monking como a Tumi Robotics conseguem perceber que ao fazer isso o número de pessoas interessadas em suas vagas de emprego aumenta, pois ao transmitir os seus valores através dos canais de comunicação o público além dos clientes passa a conhecer e querer fazer parte dessas organizações.

De acordo com o coletado em entrevista com a Monking, perante percepção da Gestora de RH, os atuais objetivos da startup em relação a retenção dos seus colaboradores é mantê-los motivados para que as entregas nos projetos sejam feitas da melhor maneira e fazer com que eles queiram crescer e se desenvolver profissionalmente dentro da empresa, ela acredita que com os funcionários se sentindo bem e em uma ambiente seguro, conseqüentemente os resultados e performance nas entregas são melhores o que traz resultados positivos para toda a empresa.

Quando juntamos o que foi relatado na entrevista com o referencial teórico deste trabalho conseguimos perceber claramente o que a autora Suzie Clavery (2020) conceitua sobre o *Employer Branding*, sendo a gestão da marca empregadora ligada a percepção e reputação de uma organização além de seus produtos ou serviços. Assim, o processo de *employer branding* envolve a maneira como uma empresa busca criar um lugar diferenciado de trabalho, pensando desde o começo da jornada do colaborador, ou até mesmo antes, no processo da construção do conhecimento de marca para o público, transitando para o onboarding dentro da empresa, desenvolvimento, efetivação até o desligamento ou aposentadoria, ou seja, até o fim da jornada do colaborador. Além desses fatores, a imagem passada da organização para as pessoas precisa ser verdadeira e relevante para atrair, recrutar e reter talentos, assim como fazem as duas organizações, Monking e Tumi Robotics.

Na Tumi Robotics a gestora de RH relatou que o objetivos com as práticas de *Employer Branding* feitas por eles, é que as pessoas estejam felizes ao trabalhar naquele local, ela diz que:

“Queremos que eles queiram ficar na Tumi, que estejam motivados

para continuar trabalhando em novos projetos e falamos disso basicamente, não fazemos pesquisas, mas sabemos disso através das conversas que temos”.

É possível perceber que apesar de não possuir uma área de recursos humanos estruturada, a Tumi Robotics reconhece a importância do Employer Branding e de outras práticas relacionadas à gestão de pessoas. Sendo assim os principais objetivos da Tumi Robotics ao adotar práticas de Employer Branding são:

- **Atração de Talentos:** Mesmo sem um recrutamento ativo, a Tumi Robotics atrai muitos seguidores e potenciais candidatos, principalmente jovens e estudantes interessados em tecnologia e robótica. A empresa utiliza redes sociais como LinkedIn e Instagram para se comunicar com o público externo, promovendo sua marca como uma empresa inovadora e especializada.
- **Motivação e Retenção de Funcionários:** a gestora de RH destacou a importância de manter a equipe motivada por meio de desafios constantes, contato próximo e flexibilidade de horários. A empresa valoriza o aprendizado e a experiência que os colaboradores adquirem ao trabalhar em projetos inovadores, o que ajuda a reter talentos mesmo em um cenário de remuneração limitada.
- **Desenvolvimento Profissional:** A Tumi Robotics oferece oportunidades de aprendizado e crescimento dentro da startup, especialmente para estagiários e assistentes que têm a chance de se desenvolver e se tornarem profissionais seniores. Além disso, eles consideram implementar planos de opções de ações para os colaboradores mais experientes, visando incentivá-los a permanecer e crescer com a empresa.
- **Cultura Organizacional:** A cultura da Tumi Robotics é vista como um elemento motivador para os colaboradores, eles buscam promover um ambiente de trabalho que valoriza o aprendizado e a inovação, o que contribui para a satisfação e a retenção dos funcionários.
- **Feedback e Comunicação:** A empresa adota uma abordagem empírica para o feedback e o desenvolvimento dos colaboradores, com reuniões one-on-one mensais e feedbacks trimestrais informais, essa comunicação direta e transparente é fundamental para manter os funcionários informados e motivados.
- **Flexibilidade e Benefícios:** A flexibilidade de horários é um benefício valorizado pelos colaboradores, permitindo que eles conciliem responsabilidades acadêmicas e

profissionais. A oferta de compensações adicionais por serviços especiais e deslocamentos, também contribui para a satisfação dos funcionários.

Em resumo, a Tumi Robotics busca construir uma imagem de marca empregadora positiva, atrair e reter talentos, desenvolver profissionais internamente e promover uma cultura organizacional motivadora. Apesar das limitações financeiras e estruturais, a empresa utiliza práticas de Employer Branding para se posicionar como uma referência no setor de tecnologia profunda e criar um ambiente de trabalho atrativo, feliz e estimulante para seus colaboradores.

Voltando o olhar para a startup Monking, conforme o que foi coletado em entrevista com a gestora de RH da startup, os principais objetivos ao adotar as práticas de *Employer Branding* podem ser divididos em:

- **Atração de Talentos:** a startup utiliza suas redes sociais, como Instagram e LinkedIn, para divulgar a cultura e os valores da empresa. Postagens que mostram o dia a dia dos colaboradores, making offs de eventos e momentos de descontração são ferramentas importantes que geram uma imagem positiva e atraente da Monking. A comunicação transparente dos benefícios e do ambiente de trabalho na descrição das vagas também desempenha um papel crucial na atração de novos talentos.
- **Retenção de Colaboradores:** Para reter seus colaboradores, a Monking investe em um ambiente de trabalho acolhedor e flexível. Práticas como horários de trabalho flexíveis, modalidade de trabalho híbrida e acesso a plataforma de bem-estar (GoGood) são alguns dos benefícios que visam melhorar a satisfação e o bem-estar dos funcionários. Eles também valorizam a comunicação aberta e constante, utilizando a plataforma Feedz para feedbacks e acompanhamento da motivação dos colaboradores. Os one on one são recorrentes para entender as necessidades e preocupações dos funcionários, promovendo um ambiente de trabalho seguro e de confiança.
- **Desenvolvimento e Crescimento de Carreira:** Outro objetivo importante do *employer branding* na Monking é o desenvolvimento e crescimento de carreira dos colaboradores. A startup definiu os níveis de progressão (Júnior, Pleno e Sênior, com sub-níveis) e os ajustes salariais correspondentes, ao fazer isso permite que os colaboradores visualizem um caminho claro para seu crescimento dentro da empresa, aumentando a motivação e o comprometimento com a organização.

- **Motivação e Engajamento:** A motivação e o engajamento dos colaboradores são priorizados através de uma cultura de feedbacks construtivos e momentos de descontração. A plataforma *Feedz* aparece novamente como uma aliada, não apenas para acompanhar a motivação diária dos funcionários, mas também para proporcionar feedbacks contínuos que ajudam no desenvolvimento pessoal e profissional, combinando a cultura da empresa a um ambiente de trabalho divertido com alta performance, sendo elementos motivador chave que ajuda na retenção dos colaboradores.
- **Construção de uma Marca Atraente Externamente:** Além do ambiente da startup, a Monking busca construir uma marca empregadora atraente, que se destaca no mercado, embora não formalizadas, as práticas de employer branding são implementadas de forma a mostrar a Monking como um lugar desejável para se trabalhar. A participação em eventos, a divulgação de feedbacks positivos dos colaboradores nas redes sociais e a comunicação das histórias e valores da empresa ajudam a criar uma imagem forte e positiva no mercado.

Assim podemos concluir que os objetivos da Monking ao adotar práticas de employer branding são claros: atrair talentos qualificados, reter colaboradores motivados, proporcionar oportunidades de desenvolvimento de carreira, e construir uma marca empregadora forte e atraente. Através de suas práticas, buscam criar um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam valorizados, motivados e engajados, resultando em um desempenho melhor e em uma maior satisfação no trabalho.

4.6 Identificar a percepção dos colaboradores a respeito do impacto das práticas de *employer branding* na retenção.

Ao falar sobre práticas de employer branding para a retenção de colaboradores voltadas para a percepção dos mesmo, estamos analisando a cultura, políticas de recompensas e benefícios, experiência do colaborador (*Employee Experience*) e proposta de valor da organização para os seus funcionários (*Employee Value Proposition*), sendo essas duas últimas, expostas de forma mais específica no último objetivo deste trabalho. Assim vale ressaltar que todas essas práticas para que sejam aplicadas de forma eficiente precisam se alinhar aos objetivos da empresa, metas e principalmente a sua cultura e as pessoas que fazem parte da organização. O questionário aplicado com os funcionários da startup Monking e da

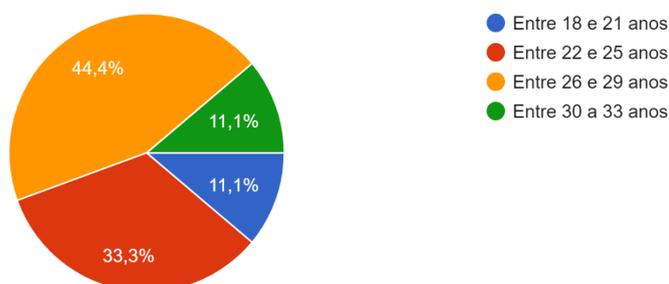
startup Tumi Robotics contém questões destinadas para a coleta de dados socioeconômicos, e na sua sequência, o mesmo contém perguntas abertas e fechadas que seguem as seguintes categorias de análise: Cultura, Recompensas e Benefícios; Oportunidades e Carreira.

Para darmos início às análises, é de grande importância apresentar as estatísticas socioeconômicas dos respondentes, pois revelam parte do perfil pessoal dos colaboradores, que por sua vez podem influenciar diretamente no perfil da empresa. A primeira pergunta feita, objetivava identificar a faixa etária dos colaboradores, e a resposta foi a seguinte:

Gráfico 1: Pergunta “Qual a sua faixa etária” Startup Monking

Qual a sua faixa etária?

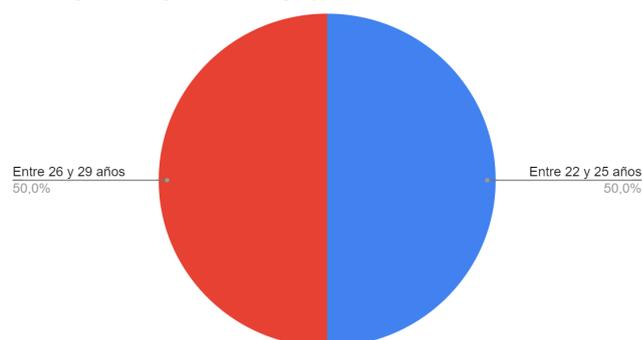
9 respostas



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2024).

Gráfico 2: Pergunta “Qual a sua faixa etária” Startup Tumi Robotics

Contagem de ¿Cuál es tu grupo de edad?



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2024).

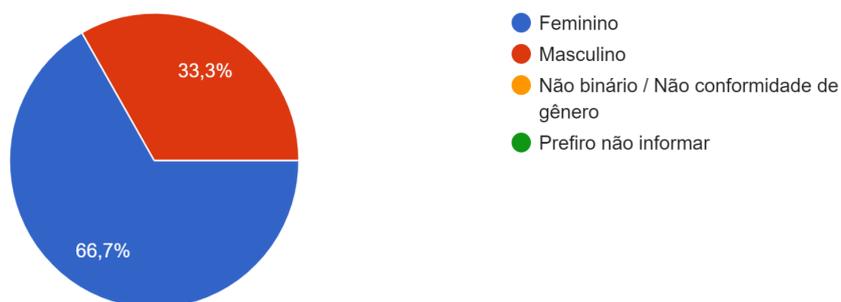
O gráfico 1 e 2 mostram que atualmente o quadro de funcionários da startup Monking possui em sua maioria entre 26 e 29 anos representando 44,4% (4 respondentes) dos 9 respondentes e os outros 33,3% (3 respondentes) possuem entre 22 e 25 anos, já a startup

Tumi Robotics possui um quadro de funcionários mais equilibrado em questão da idade, dos 8 respondentes 50% estão entre 26 e 29 anos e os outros 50% possuem entre 22 e 25 anos. Isso indica que ambas startups possuem colaboradores jovens e que estão no início da sua carreira profissional.

Gráfico 3: Pergunta “Com que gênero você se identifica” Startup Monking

Como você se identifica (gênero)?

9 respostas

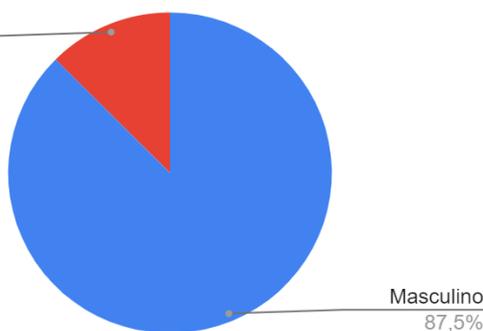


Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2024).

Gráfico 4: Pergunta “Com que gênero você se identifica” Startup Tumi Robotics

Contagem de ¿Cómo te identificas (...)

Femenino
12,5%



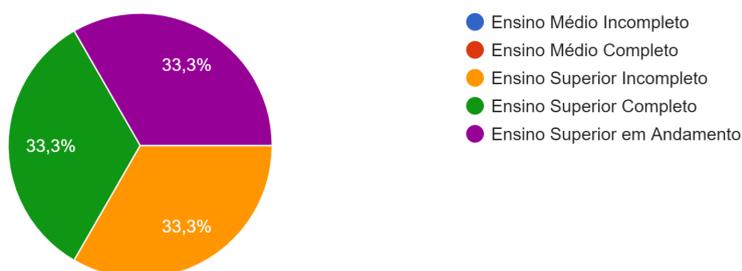
Masculino
87,5%

Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2024).

Em relação ao gênero dos funcionários podemos perceber que a Tumi Robotics é composta majoritariamente por homens 87,5% (7 respondentes) possuindo somente 1 mulher 12,5%, já na Monking a maior parte do quadro de funcionários é composto por mulheres, resultando em 66,7% (6 respondentes) e 33,3% de homens (3 respondentes).

Gráfico 5: Pergunta “Qual o seu grau de escolaridade” Startup Monking

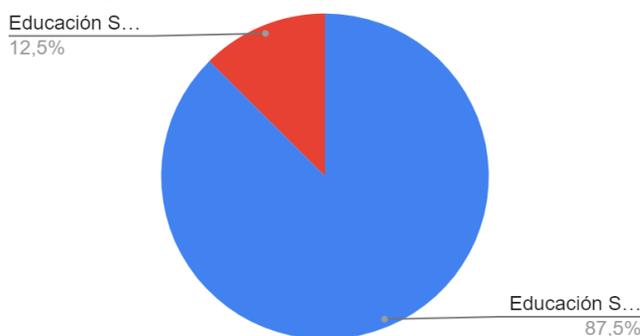
Qual é o seu grau de escolaridade atual?
9 respostas



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2024).

Gráfico 6: Pergunta “Qual o seu grau de escolaridade” Startup Tumi Robotics

Contagem de ¿Cuál es su nivel actual...



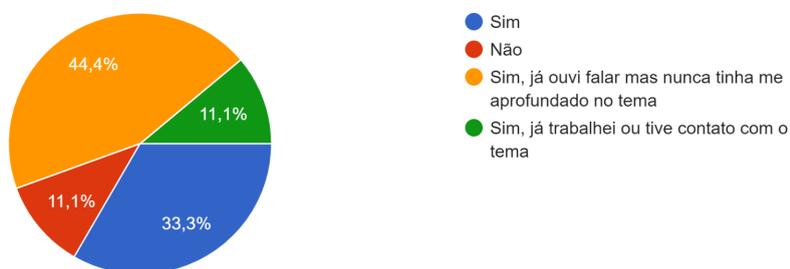
Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2024).

Sobre o nível de escolaridade, na startup Monking temos um cenário bem dividido onde 33,3% (3 respondentes) estão com o ensino superior em andamento, 33,3% (3 respondentes) possuem o ensino superior incompleto e 33,3% (3 respondentes) têm ensino superior completo. Na Tumi Robotics a maior parte dos colaboradores 87,5% (7 respondentes) têm ensino superior completo e 12,5% (1 respondente) está com o ensino superior em andamento.

Gráfico 7: Pergunta “Você sabe ou já ouviu falar no que são práticas Employer Branding?”
Startup Monking

Você sabe ou já ouviu falar no que são práticas Employer Branding?

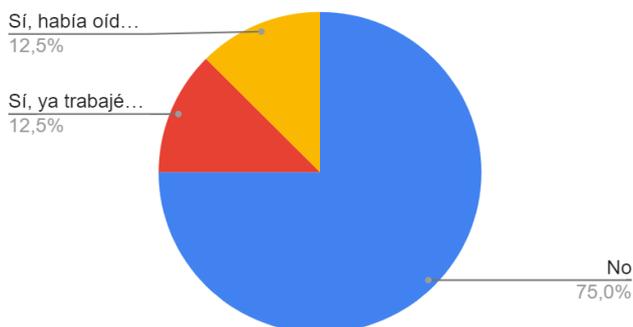
9 respostas



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2024).

Gráfico 8: Pergunta “Você sabe ou já ouviu falar no que são práticas Employer Branding?”
Startup Tumi Robotics

Contagem de ¿Conoces o has oído ha...

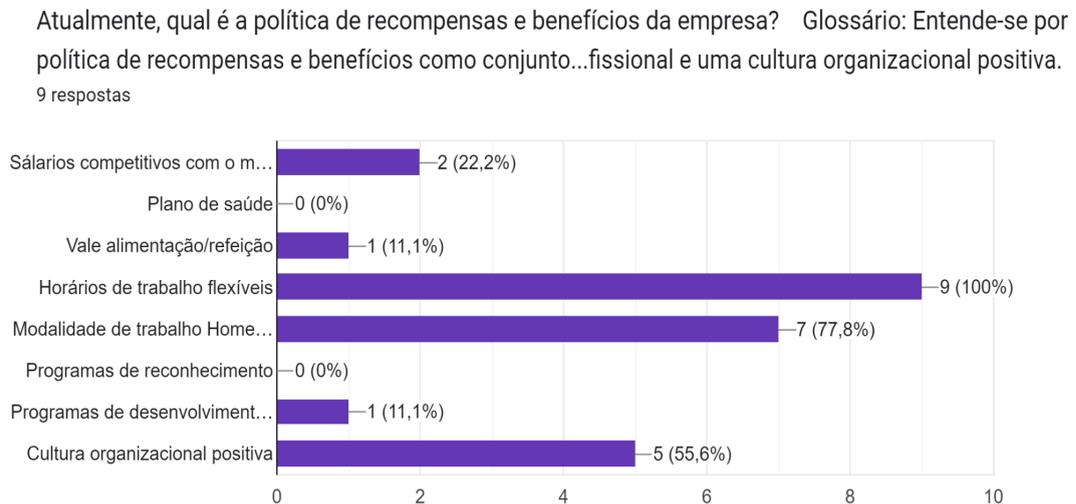


Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2024).

Agora voltando às perguntas sobre o conhecimento das práticas de *employer branding* na startup Monking 44,4% (4 respondentes) dos respondentes já tinha ouvido falar sobre mas

nunca se aprofundou no tema os outros 33,3% (3 respondentes) já ouviram falar e somente 1 respondente 11,1% já ouviu falar e/ou já trabalhou com o tema e 1 respondentes 11,1% não ouviu falar. Na Tumi Robotics temos um cenário diferente, 75% dos colaboradores (6 respondentes) não ouviram falar e somente 12,5% (1 respondente) já ouviu falar e/ou já trabalhou com o tema e 12,5% (1 respondente) já ouviu falar mas nunca se aprofundou no tema. Isso nos mostra que a percepção dos colaboradores em relação às práticas de employer branding são muito rasas e pouco trabalhadas no dia a dia dos mesmos, como práticas formais de EB.

Gráfico 9: Pergunta ``Atualmente, qual é a política de recompensas e benefícios da empresa?`` Startup Monking.



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2024).

Gráfico 10: Pergunta “Atualmente, qual é a política de recompensas e benefícios da empresa?” Startup Tumi Robotics.



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2024).

Seguindo a coleta de dados informativos e descritivos, as afirmativas retratadas nos gráficos 7 a 10, cumprem o propósito de permitir análises entre o que são práticas de *employer branding* e política de recompensas e benefícios das startups da visão cada colaborador, a partir do que foi respondido percebemos que as práticas de EB ainda não são muito conhecidas ou se conhecem é de forma informal sem ser pelo nome “práticas de employer branding”. Quando é citado os benefícios o que temos de resultado é que os colaboradores de ambas startups veem horários flexíveis como um dos maiores benefícios que a empresa oferece para eles, principalmente na Tumi Robotics onde 100% respondeu horários flexíveis. Na startup monking outros dos benefícios foram os mais votados, sendo eles modalidade de trabalho home office (7 votos) e cultura organizacional positiva (5 votos).

Ainda falando sobre a cultura das startups foram obtidas as seguintes respostas dos colaboradores:

Quadro 7: Respostas pergunta “Como você descreveria a cultura da empresa?”

	Monking	Tumi Robotics
Como você descreveria a cultura da empresa?	Bastante colaborativa, parceira e próxima	Estamos focados em projetos, há comunicação e flexibilidade para ter outro emprego como professor
	Uma cultura que busca construir um ambiente leve de trabalho. Uma cultura que olha muito para o prazo dos clientes e também busca atendê-los otimizando a esteira de produção das equipes. Uma cultura também colaborativa que abre a todos funcionários, de todas as áreas, espaços para que sejam feitas trocas "entre-áreas".	Há comunicação fluida com todos
	De equipe e amizade!	Bem, é bastante horizontal, estamos bastante unidos

	Tem uma cultura de união bem forte	Existe uma cultura de inovação, somos sempre desafiados a fazer algo novo e melhor
	Descontraído, flexível, jovem	Há muita colaboração e comunicação horizontal e transparente
	Descentralizada, tentam manter a horizontalidade, colaboradores com voz ativa e RH e líderes com escuta empática em sua maioria	Sempre comunicação e confiança sinto que somos uma família
	Boa	Colaboração total, todos nós temos uma mão em tudo
	Cultura que preza a diversão no ambiente de trabalho e a autonomia nas entregas.	É bastante flexível em termos de trabalho e comunicação horizontal, sempre
	Cultura com um ambiente de trabalho dinâmico e divertido, buscando trazer leveza para o dia a dia visto que trabalhamos com grandes demandas.	-

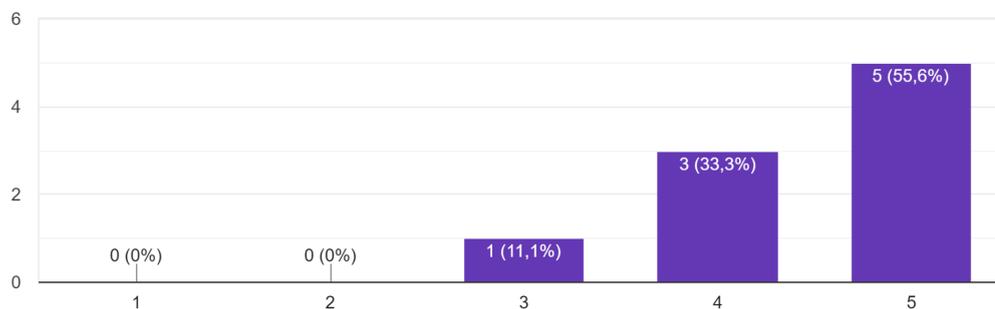
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A partir das respostas podemos avaliar que na startup Monking existe em sua maioria comentários a favor da cultura da organização, citando como “Bastante colaborativa” “Cultura que busca construir um ambiente leve de trabalho” “Cultura que preza a diversão no ambiente de trabalho” e outros. Essas respostas nos mostram que os funcionários sentem e conseguem transmitir a cultura da startups assim como ela é passada em suas redes sociais, isso colabora com uma das práticas de EB que envolve a percepção da cultura da empresa para os seus colaboradores, sendo assim é possível perceber o impacto da cultura no dia a dia e na promoção da startup Monking. Na Tumi Robotics as respostas também seguem a favor da cultura da empresa como: “Existe uma cultura de inovação, somos sempre desafiados a fazer algo novo e melhor” e “Sempre comunicação e confiança sinto que somos uma família” podemos perceber também que por esses comentários a cultura da startups trás uma certa motivação aos colaboradores ao trabalharem com grandes projetos.

Por fim, para avaliar o que os colaboradores pensam a respeito da contribuição das práticas de *employer branding*, foi questionado aos funcionários o quanto eles acreditam que as ações e práticas de EB contribuem para o ambiente de trabalho:

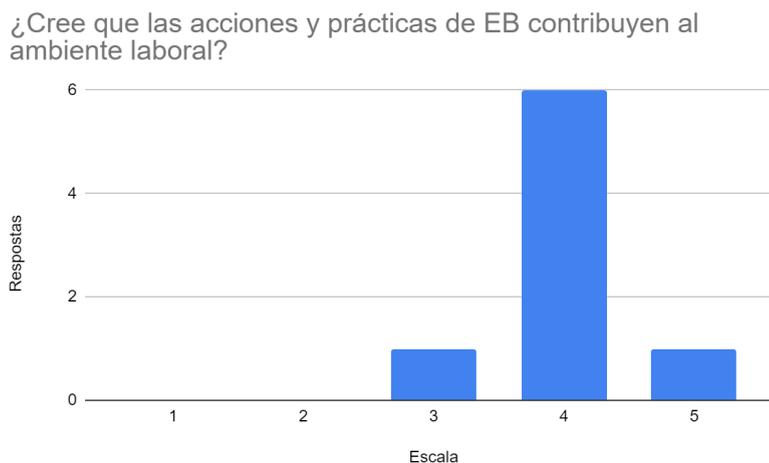
Gráfico 11: Pergunta “Você acredita que as ações e práticas EB contribuem para o ambiente de trabalho?” Startup Monking.

Você acredita que as ações e práticas EB contribuem para o ambiente de trabalho? Onde 1 corresponde a não contribuem e não vejo diferença...uem e vejo diferença no ambiente organizacional.
9 respostas



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2024).

Gráfico 12: Pergunta "Você acredita que as ações e práticas EB contribuem para o ambiente de trabalho?" Tumi Robotics.



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2024).

A maior parte dos funcionários 55,6% (5 respondentes) da Monking deu nota 5 a contribuição das práticas de EB, onde 5 significa "contribuem e vejo diferença no ambiente organizacional", os funcionários da Tumi Robotics deram em sua maioria nota 4 (6 respondentes) o que também significa que boa parte deles notam diferença no ambiente organizacional.

Sendo assim conforme foi apresentado acima, é possível perceber que os colaboradores entendem, mesmo que de forma informal o que são as práticas de EB e reforçam que essas contribuem para o ambiente das startups que atuam, mostrando ter um

impacto significativo na retenção de talentos em ambas as startups:

Na startup Monking a percepção positiva da cultura organizacional, aliada aos benefícios como home office e um ambiente colaborativo, sugere que os colaboradores se sentem valorizados e satisfeitos com o que a startups oferece até o momento. A cultura divertida e leve é um grande atrativo e fator de retenção, especialmente para uma equipe jovem. Na Tumi Robotics a cultura voltada para a inovação e desafio constante, combinada com uma comunicação eficiente e a sensação de família, cria um ambiente de trabalho estimulante e envolvente, além disso a flexibilidade de horários também foi um benefício essencial que complementa a cultura inovadora e colaborativa, contribuindo para a satisfação e retenção dos colaboradores até o momento.

4.7 Comparar as práticas de *employer branding* com foco na retenção de colaboradores entre os dois países.

De acordo com o que já foi exposto sobre este estudo a marca empregadora de uma organização tem como base a cultura da mesma, e que para o desenvolvimento das práticas e EB é preciso ter uma ligação entre as ações feitas pela equipe de gestão de pessoas, além de estabelecer uma relação destas ações com os funcionários, a qual irá incidir em percepções das pessoas que passaram e permanecem na empresa. Outro aspecto de relevância é o cenário em que a organização se encontra, pois todas as práticas voltadas para o desenvolvimento e manutenção da marca empregadora, precisam estar adequadas às circunstâncias do momento e pessoas.

Dito isso, a seguir apresenta-se o seguinte quadro com os principais pontos relacionados às práticas de *employer branding* das startups, segundo a coleta de dados:

Quadro 8: Práticas de Employer Branding das startups.

	Monking	Tumi Robotics
Cultura	Possui ambiente colaborativo, amigável e descontraído. Os colaboradores têm uma voz ativa, permitindo interação entre diferentes áreas e facilitando a troca de ideias. Valorizam a diversão e a leveza no ambiente de trabalho, mesmo diante de grandes demandas, e busca otimizar processos para cumprir os prazos dos clientes. Há uma ênfase em criar um espaço dinâmico e jovem, onde a autonomia e a empatia são priorizadas, promovendo união e parceria entre os funcionários.	Cultura caracterizada por uma forte ênfase na comunicação fluida e transparente, promovendo uma estrutura horizontal onde todos os colaboradores têm voz ativa. A empresa valoriza a inovação, desafiando constantemente sua equipe a criar soluções novas e melhores. Há um ambiente de alta colaboração, que cria um sentimento de união e confiança que faz os funcionários se sentirem como uma família.
Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> ● Horários de trabalho flexíveis ● Modalidade Home Office ● Cultura Organizacional Positiva ● Salários competitivos no Mercado ● Acesso a cursos de desenvolvimento profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Horários de trabalho flexíveis ● Remuneração Adicional por Projetos ● Cultura Organizacional Positiva ● Salários competitivos no Mercado ● Acesso a cursos de desenvolvimento profissional.
Employer Branding	Funcionários moderadamente satisfeitos com as práticas de EB.	Funcionários muito satisfeitos com as práticas de EB.
Experiência do Colaborador (Employee Experience)	Funcionários moderadamente satisfeitos com as práticas de EE.	Funcionários muito satisfeitos com as práticas de EE.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Para começarmos a comparar as práticas de EB das duas startups é importante lembrar que ambas possuem funcionários na faixa etária de 22 a 29 anos, isso mostra que essas startups possuem colaboradores jovens e que em sua maioria estão começando a construir suas carreiras no mercado de trabalho, sendo assim isso trás uma oportunidade que as organizações possuem de desenvolver esses colaboradores e trazer benefícios atrativos para que esses queiram consolidar suas carreiras na organização, evitando gastos com novas contratações.

Na categoria cultura, há uma percepção similar dos colaboradores das duas startups, os principais pontos de destaque estão relacionados a comunicação com seus funcionários, ambientes dinâmicos, colaborativos e desafiadores. A autora Clavery (2020) diz que o processo de *employer branding* nas organizações envolve a maneira como uma empresa busca criar um lugar diferenciado de trabalho, assim percebe-se que mesmo sendo

organizações com serviços diferentes, essas buscam ter ambientes de trabalho agradáveis e diferenciados, como possuem grandes demandas e trabalham com grandes projetos a criação de um ambiente de trabalho como o que foi relatado na Monking e Tumi Robotics é fundamental para que os colaboradores queiram construir suas carreiras nas startups.

Passando para os benefícios, o que diferencia uma startup de outra é que a Tumi Robotics oferece remuneração adicional para projetos que envolvem deslocamentos, existe um benefício que teve destaque positivo nas duas organizações: horários de trabalhos flexíveis. Visto que os colaboradores das duas startups têm vínculos com a universidade e são jovens a horário flexível pode ter tido destaque pois é necessário combinar a vida acadêmica com a profissional, o público jovem também busca conciliar as suas atividades de lazer com o trabalho, jornadas de trabalho muito fechadas e sem flexibilidade seriam um problema nessas organizações visto a preferência que os seus colaboradores deram a esse benefício, caso fosse retirado, provavelmente ambas startups poderiam perder funcionários, causando impactos na retenção.

Ainda nos benefícios é importante trazer o comparativo das respostas dos funcionários quando foi questionado a respeito de quais benefícios o fazem seguir carreira na empresa, veja o quadro abaixo:

Quadro 9: Respostas pergunta “Quais benefícios o fazem seguir carreira na empresa?”

	Monking	Tumi Robotics
Quais benefícios o fazem seguir carreira na empresa?	Espaço transparente e de feedbacks constantes.	Sempre há desafios interessantes, gosto de estar nesses novos projetos.
	A Cultura.	O ambiente é exigente e posso sentir confiança em todos.
	Benefícios nenhum	Cada novo projeto é desafiador.
	Flexibilidade, home office, autonomia.	Bônus de projetos de viagem
	A cultura organizacional horizontal e livre é o que me atrai. Mas enquanto empresa, tem MUITO a melhorar. Salário, realmente ter benefícios “oficiais”, construção de plano de carreira e desenvolvimento... falta muito.	Sinto que um benefício não oficial é a oportunidade de viajar e coordenar questões de internacionalização e os clientes ajudam a melhorar o seu Networking.
	Salário.	Novos novos projetos e inovação.
	Horário flexível e possibilidade de	O compromisso de todos.

	home office.	
	Flexibilidade de horários e de local de trabalho (home office).	Os bônus extras.
	Home office, feedbacks e flexibilidade.	-

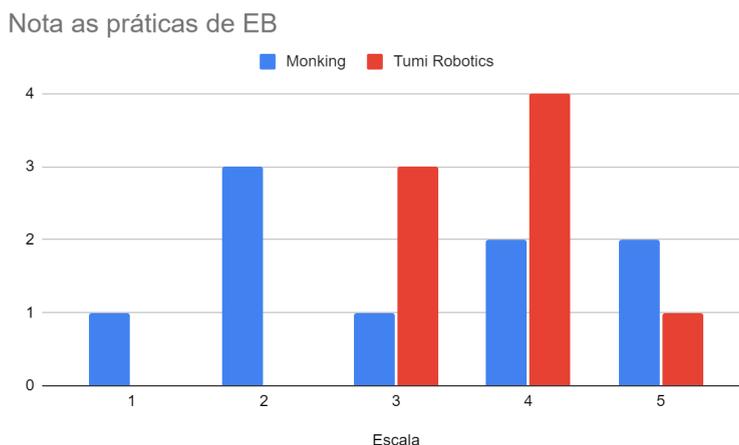
Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Percebe-se que na Monking existem respostas que colocam a cultura como um benefício que o colaborador continue na organização, na Tum Robotics também, a cultura ambiente de inovação são pontos de destaque. Quando a cultura é colocada como um dos motivos do colaborador continuar na organização observa-se que as startups conseguem trabalhar muito bem essa prática no dia a dia fazendo com que a cultura esteja alinhada com os valores da empresa e dos colaboradores os motivando, isso alinhado aos feedbacks constantes e a oportunidade de desenvolvimento como cursos, assim como é oferecido pela Tumi Robotics trás boas práticas que devem ser mantidas pelas startups.

Sobre *employer branding*, no questionário com os funcionários foi perguntado qual nota eles atribuem para as práticas das startups, na Monking os funcionários aparentam estar pouco satisfeitos, visto que gostariam de mais benefícios voltados para planos de saúde e vale alimentação (principais queixas). Esse cenário é diferente na Tumi Robotics os colaboradores deram notas altas as práticas de EB, o que pode estar relacionado ao fato da startup ter uma cultura voltada para grandes projetos e desenvolvimento, além de oferecer benefícios que se adequam a rotina dos seus funcionários, percebe-se que os colaboradores dessa startup tem muito prestígio em trabalhar com grandes projetos na área de tecnologia e querem adicionar essas experiências ao seu currículo profissional, sendo a cultura mais benefícios um grande fator de retenção.

Isso não quer dizer que os colaboradores da Monking não visam de desenvolver ou trabalhar com grandes marcas, pois existe essas oportunidades na organização, a diferença é que no Brasil, de forma geral, por possuir regime de contratação CLT é valorizado benefícios de vale alimentação e transporte, ainda mais para aqueles que tem que trabalhar presencial na sede da empresa, sendo assim seria essencial repensar no modelo de contratação da Monking saindo do PJ e migrando para o CLT ou então criar um plano de benefícios que tente suprir as principais queixas que podem contribuir para que um colaborador deixe a organização caso seja oferecido outra proposta de trabalho, diminuindo a retenção desses colaboradores.

Gráfico 13: Pergunta “Em relação às práticas de Employer Branding da empresa, qual nota você dá a ela?”



Fonte: Retirado do questionário elaborado pela autora (2024).

Por fim, a experiência dos colaboradores e a proposta de valor (EVP) oferecida pelas empresas caminham em uma mão única no processo de retenção. O *employee experience* (EE) está ligado a como as empresas enxergam os seus colaboradores como peça principal ao sucesso da organização, construindo relações próximas e de valor visando a retenção dos seus funcionários. (Castro; Souza, 2021 apud Medeiro, 2019). Percebe-se que hoje em dia os colaboradores das empresas querem mais do que remuneração e recompensas, esses sentem a necessidade de serem valorizados, com possibilidades de crescimento em sua carreira em um ambiente de trabalho compreensível e saudável. Dito isso, visando a retenção dos colaboradores, além do que já foi citado ao longo deste trabalho é importante analisar e comparar as oportunidades de crescimento que são oferecidas pelas startups e o que os fazem sentir vontade, o que os motiva continuar trabalhando nesses locais, veja a tabela abaixo:

Quadro 10: Respostas pergunta “As oportunidades de crescimento oferecidas pela empresa causam um diferencial na sua opinião?”

As oportunidades de crescimento oferecidas pela empresa causam um diferencial na sua opinião?	Monking	Tumi Robotics
Não		Acho que eles nos oferecem essas oportunidades com base no bom trabalho que fazemos.
Sim, precisamos ver o potencial de crescimento para motivação a chegar lá e dar o melhor trabalho nas entregas.		Sim
Um pouco		Sim
Não		Sim

	Não tem oportunidades, pelo menos não na minha área	Sim, acho que isso sempre nos motiva a trabalhar mais.
	Não	Sim
	As oportunidades de crescimento são muito limitadas, então não são um diferencial.	Acho que eles não oferecem como estão, é uma coisa que você pergunta e eles avaliam se te dão com base no seu desempenho ou pelo menos foi o meu caso.
	No momento que estou na vida são um diferencial principalmente por ter um horário flexível que consigo conciliar outras coisas	Sim

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

É possível perceber uma grande diferença entre as oportunidades de crescimento oferecidas pela Monking e Tumi Robotics, em relação a Monking os funcionários aparentam não estar satisfeitos com as oportunidades oferecidas e essas não causam um diferencial para que os mesmos permaneçam na organização, sendo um grande problema na retenção dos colaboradores, se eles não veem que podem crescer e desenvolver sua carreira o que estão esperando é uma oportunidade, uma vaga em outra empresa que traga essa proposta de valor a eles, que mostre que eles podem crescer na organização, subir de cargo e outros. Já na Tumi Robotics todos estão satisfeitos com as oportunidades de crescimento e acreditam que essas causam um diferencial, isso está atrelado a como a marca une isso aos objetivos da startups e dos seus colaboradores, os funcionários veem oportunidade em subir de cargo, liderar um grande projeto e consequentemente querem cada vez mais se desenvolver e fazer parte da startup.

Após a consecução dos objetivos específicos deste estudo, observa-se que, apesar das diferenças culturais entre as startups de países distintos, as práticas de employer branding (EB) para a retenção de colaboradores mostram resultados similares. Ambas as startups implementam essas práticas de maneira informal, sem um plano estruturado, mas ainda assim conseguem resultados positivos em termos de cultura organizacional, oportunidades oferecidas, feedbacks e outros aspectos relevantes. No entanto, para fortalecer ainda mais a retenção de talentos, é recomendável que ambas as organizações considerem a implementação de um plano de ação dedicado à retenção de seus funcionários.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES FUTURAS

Em conclusão, a comparação das práticas de retenção de colaboradores entre Monking e Tumi Robotics apresenta que, embora ambas as startups possuam um ambiente de trabalho dinâmico e colaborativo, existem diferenças que afetam a retenção de talentos. A Tumi Robotics, com sua cultura de comunicação transparente e estrutura horizontal, consegue criar um ambiente de confiança e união, essencial para a retenção. A inclusão de benefícios diferenciados, como remuneração adicional por projetos, agrega valor significativo, atendendo às necessidades dos colaboradores e alinhando-se com suas expectativas. Além disso, a forte satisfação dos colaboradores da Tumi Robotics com as práticas de Employer Branding e Employee Experience demonstra a eficácia de suas estratégias em criar um ambiente onde os funcionários se sentem valorizados e motivados. A percepção positiva das oportunidades de crescimento na Tumi Robotics também é um fator crucial para a retenção, por mais que não exista um plano de carreiras estruturado, os funcionários enxergam um caminho para o desenvolvimento de suas carreiras dentro da empresa.

Por outro lado, a Monking, apesar de promover um ambiente de trabalho agradável e colaborativo, enfrenta desafios relevantes na retenção de seus colaboradores. A falta de benefícios tradicionais, como plano de saúde e vale alimentação, que são altamente valorizados no contexto brasileiro, pode ser um fator de desmotivação. A insatisfação com as oportunidades de crescimento oferecidas pela Monking também contribui para a falta de retenção, pois os funcionários não vêem perspectivas claras de desenvolvimento dentro da empresa. Para melhorar suas práticas de retenção, a Monking poderia considerar a implementação de um plano de benefícios mais robusto, alinhado às expectativas dos colaboradores, além de criar um plano de carreira estruturado que ofereça oportunidades claras de crescimento e desenvolvimento. Isso não apenas aumentaria a satisfação dos funcionários, mas também fortaleceria a marca empregadora da Monking, tornando-a mais atraente para novos talentos.

Em resumo, a retenção de colaboradores é um desafio multifacetado que envolve uma combinação de cultura organizacional, benefícios, práticas de Employer Branding e oportunidades de crescimento. A Tumi Robotics tem se destacado nesse aspecto ao alinhar essas práticas de maneira eficaz, enquanto a Monking precisa ajustar suas estratégias para melhor atender às necessidades e expectativas de seus colaboradores, garantindo assim uma retenção mais eficaz e sustentável.

Por fim, como uma forma de ampliar o entendimento sobre tema deste estudo, acredita-se na importância de mais estudos aprofundados sobre os conceitos que envolvem o Employer Branding e Retenção de colaboradores. Esses possibilitaram trazer luz a conteúdos mais específicos como: estudos com foco no impacto da percepção dos colaboradores na marca empregadora, estudos sobre o retorno no investimento em benefícios flexíveis, pesquisas sobre práticas de EB voltadas para recrutamento e seleção e entre outros estudos, que além de contemplar o tema, trazem análises com base em dados concretos, entregando benefícios para a comunidade acadêmica e enriquecimento do tema no Brasil.

REFERÊNCIAS

AGGERHOLM, H. K.; ANDERSEN, S. E.; THOMSEN, C. **Conceptualizing employer branding in sustainable organizations**. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 16, n. 2, p. 105–123, 2011.

AMBLER, Tim; BARROW, Simon. **The Employer Brand**. *Journal Of Brand Management*, Reino Unido, p. 185-206, 03 dez. 1996.

BACKHAUS, K.; TIKOO, S. **Conceptualizing and researching employer branding**. *Career development international*, v. 9, n. 5, p. 501–517, 2004

BATAT, Wided. The employee experience (EMX) framework for well-being: an agenda for the future. **Em Normandie Business School**, Paris, v. 5, n. 2, p. 995-998, abr. 2022.

Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-03-2022-0133/full/html>. Acesso em: 28 out. 2023.

BEM, Mariáh Alessandra Dall Inha de. **Impacto das iniciativas de Employer Branding na Atração de Talentos**. 2023. 137 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal da Santa Catarina, Florianópolis, 2023.

BERTHON, Pierre; EWING, Michael; HAH, Li Lian. **Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding**. *International Journal Of Advertising*, [s. l], v. 14, n. 2, p. 151-172, 2005.

BROWNE, R. **Employee Value Proposition**. In: BEACON Management Review. Pune:

CASTRO, Giorgia Plata Ramos Hannickel de; SOUZA, Mariana Pereira Ignácio de.

Estratégias de Employer Branding com enfoque na retenção de colaboradores: estudo aplicado em uma empresa de tecnologia de Florianópolis. 2021. 128 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal da Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CLAVERY, Suzie. **Isso é Employer Branding?!**: um livro para (des)construir tudo aquilo que você (acha que) sabe (ou não) sobre o tema.. São Paulo: Leader, 2020.

COSTA, Dedila. **Employee experience: o que é, exemplos e importância no RH.** 2022. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/employee-experience>. Acesso em: 28 out. 2023.

COSTA, Dedila. **ENPS: o que é, por que é importante, como aplicar e mais!** 2022. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/enps>. Acesso em: 27 out. 2023.

DIAS, Mariana. **Retenção de talentos: o que é, benefícios e 11 dicas de como aplicar na sua empresa.** 2022. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/retencao-de-talentos>. Acesso em: 01 nov. 2023.

EMPOWER. **Marca Empregadora - Quais métricas devo olhar?** 2022.

Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/marca-empregadora-quais-m%C3%A9tricas-devo-olhar-empower-oficial/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 13 out. 2023

FERREIRA, Gabriela de Freitas. **Análise das estratégias de Employer Branding em relação às políticas de estímulo à diversidade étnico-racial das melhores empresas do Brasil.** 2023. 124 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023.

GARCEZ, Ingrid. **Entenda por que as startups de Florianópolis têm ganhado tanto destaque no mercado.** 2022. Disponível em:

<https://hubify.com.br/gestao-e-negocios/startups-de-florianopolis/#:~:text=A%20Associa%C3%A7%C3%A3o%20Catarinense%20de%20Empresas,com%20o%20turismo%2C%20por%20exemplo>. Acesso em: 02 nov. 2023.

GERHURDT, Tatiane Engel; SILVEIRA, Denise Tolio. **Metodos de Pesquisa.** Rio Grande do Sul: Ufrgs, 2009. 113 p. Disponível em: <https://meiradarocha.jor.br/news/tcc/files/2017/12/Gerhardt-e-Silveira.-M%C3%A9todos-de-Pesquisa-EAD-UFRGS.pdf> . Acesso em: 02 nov. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOODE, W.J.; HATT, P.K. **Métodos em pesquisa social.** 4a ed. São Paulo: Nacional, 1972.

GUADALUPE, Guadalupe Aguado. **Gestão de marca em LinkedIn: Evolução de red de contactos a espaço de relacionamento estratégicos**. Adresearchesic, Madrid, v. 9, n. 9, p. 1-14, jun. 2014.

IBGE. **Com taxa de 8,8%, desemprego cresce no primeiro trimestre de 2023**. 2023.

Disponível em:

<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/36780-com-taxa-de-8-8-desemprego-cresce-no-primeiro-trimestre-de-2023>. Acesso em: 29 ago. 2023.

ILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. Florianópolis: Ufsc, 2005. 123 p. Disponível em:

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33206387/metodologia_da_pesquisa_e_elaboracao_de_dissertacao-libre.pdf?1394699390=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DUniversidade_Federal_de_Santa_Catarina_U.pdf&Expires=1698941402&Signature=AiGfHefclla6JDJ5krWNLTVvrld-5oRNFuxDaazy7JICF4Qu-wjk1I7TytDGG9xkFgfzhdJxavzmTxegeA0ehAxnK22-EvGbpLMeLJ0tC0OE913wCyGDdPZ9dXNaX3HxzBYaqFj4PhKcV-mVc0M1c2GGG-IPVd9EGYqg16~YT397hySFanMxLgo-mxQPjR~8~DxNdW7iFISXIxx9dfUNuqwDajwYiOZW7YimGptt9xNVKUvrKccRakkEhn6bKLGYPEOhyLQzyOdfO8iyE4wuN6QjlsKz~sYG3EiK2yRdufZTrm7-NTIul1JdvW~Q83GD5~yRMSpJju30OKipI7ZEA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 02 nov. 2023.

INSTITUTE, Adp Research. **Today at Work: talent branding**. Talent Branding. 2023.

Disponível em: <https://www.adpri.org/today-at-work-q2-2023/>. Acesso em: 29 ago. 2023.

ITAM, Urmila.; MISRA, Siddharth.; ANJUM, Heena. **HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process**. Employee Relations, v. 41, n. 4, p. 648-664, 2019. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1108/EJTD-05-2019-0072>. Acesso em: 26 out. 2023.

LUCENA, Josirlani da Silva. **O PAPEL DO 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. 26 f. TCC - Curso de Administração, Universidade Doutor Leão Sampaio, Ceará, 2020.

MANPOWERGROUP. **Millennial Careers: 2020** Vision: facts, figures and practical advice from workforce experts. Facts, Figures and Practical Advice from Workforce Experts. 2020.

Disponível em:

<https://www.manpowergroup.com.br/wps/portal/manpowergroup/br/millennial/carreras>.

Acesso em: 10 out. 2023.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MARTINS, José Roberto. Branding, **O manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas**. São Paulo: Globalbrands, 2006.

MASCARENHAS, Bruna G.; MANSI, Viviane. **Employer Branding: Conceitos, modelos e prática**. São Paulo: Haikai, 2020.

PANNEERSELVAM, Sivapragasam; BALARAMAN, Kavitha. **Employee experience: the new employee value proposition**. J Strategic Hr Review, India, v. 21, n. 6, p. 201-207, jun. 2022.

PONTOTEL, Time. **CLT ou PJ: qual o melhor modelo de contratação?** 2023. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/clt-ou-pj/>. Acesso em: 16 maio 2024.

RIGON, Renata. **One-on-One: entenda o que é, como conduzir e exemplos**. 2023.

Disponível

em: <https://www.feedz.com.br/blog/one-on-one/#:~:text=One%2Don%2Done%20%C3%A9%20o,conversa%20entre%20%C3%ADder%20e%20liderado>. Acesso em: 26 maio 2024.

SCHWARTZ, Jeff; PELSTER, Bill. **Talent 2020: Surveying the Talent Paradox from the Employee Perspective**. 2020. Disponível em:

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/talent-2020-surveying-the-talent-paradox-from-the-employee-perspective.html?id=us:el:dc:redirect>. Acesso em: 01 nov. 2023.

SILVA, E. L. & MENEZES, E. M. (2000) - **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. LED/UFSC. Florianópolis.

SOUSA, Wádja Batista de; BARRETO, Mercia Cristiley. **A importância das estratégias para a retenção de talentos**. Raunp, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 1-8, maio 2015.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos Humanos X Gestão de pessoas**.

Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação, Curitiba, v. 10, n. 10, p. 53-56, 24 jan. 2008.

STOCKER, Fabricio; CORREA, Amanda Setin; SOUZA, Isabella Preto Dias de; BATISTA, Sarah Alves. **O impacto do Employer Branding na atração e retenção de talentos.**

Recape, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 246-259, jul. 2019.

SULLIVAN, John. **The 8 Elements of a Successful Employment Brand.** Disponível em: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>. Acesso em: 11 out. 2023.

TALENTION (ed.). **The ultimate how-to guide: build, measure and improve your employer branding.**[S.I]: Talention, 2018. Disponível em: <https://www.talention.com/the-ultimate-guide-to-employer-branding>. Acesso em: 12 out. 2023.

TRUJILLO FERRARI, Alonso. **Metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

TYBOUT, Alice M.; CALKINS, Tim. **Branding: Fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas: Implementação, modelagem e checklists: experiências de líderes de mercado.** São Paulo: Atlas, 2006.

WEBBER, Aline. **Employee Experience: a jornada do colaborador.** 2019. Disponível em: <https://medium.com/fmrp/employee-experience-a-jornada-do-colaborador-3d845915a341>. Acesso em: 31 out. 2031.

WORK, Great Place To. **Como tudo começou: great place to work.** Great Place to Work. 2021. Disponível em: <https://gptw.com.br/sobre-nos/valores-e-historia/#:~:text=O%20trabalho%20do%20Great%20Place,empresas%20para%20trabalhar%20nos%20EUA..> Acesso em: 09 out. 2023.

WORK, Great Place To. **Employee Experience: Da porta de entrada à porta de saída: Como as organizações vêm promovendo as experiências de seus colaboradores.** 2022. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/downloads/relatorio-trilha-employee-experience/>. Acesso em: 31 out. 2023.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Pesquisa**. 2. ed. Florianópolis: Ufsc, 2011. 134 p. Disponível em: <https://www.atfcursosjuridicos.com.br/repositorio/material/3-leitura-extra-02.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2023.

APÊNDICE A – Perguntas norteadoras Gestoras de RH

Roteiro de entrevista para ser realizada com gestoras de RH, com perguntas norteadoras:

Objetivo a ser atendido: através desse questionário espera-se conhecer mais sobre as práticas EB da empresa estudada, quais os objetivos da empresa ao adotarem essas práticas e caso a empresa não pratique EB entender o porquê. Isso com foco principalmente na retenção de colaboradores.

- Quando a empresa foi fundada?
 - a. Quais são as áreas de atuação da empresa?
 - b. Quantos colaboradores atuam hoje na empresa?
- Há uma área ou uma pessoa que se dedique exclusivamente a Gestão de Pessoas?
 - c. Se sim, quais são as suas atividades?
 - d. Se não, porquê?
- A empresa tem processo de gestão de pessoas ativos?
 - e. Se sim, quais?

Informações da equipe

- Quais são os cargos ativos hoje na empresa?
 - f. Qual o regime contratual de cada cargo atualmente? Caso existam pessoas no mesmo cargo com regime contratual diferente, identifique.
- A empresa sabe o que é Employer Branding? Se sim, como definiria? Há práticas na empresa voltadas para sua manutenção?
- A empresa sabe o que é Employee Experience? Se sim, como definiria? Há práticas na empresa voltadas para sua manutenção?

Principais perguntas:

Informações do setor

1. Qual é a empresa líder em seu setor?
 - a. Na opinião de sua equipe, qual é a empresa em sua área em que todos gostariam de trabalhar?
2. Sua equipe está motivada?
 - a. Como você sabe?
 - b. Como você motiva a sua equipe?
 - c. Que atividades/ações você realiza para motivar a equipe?
 - d. Os funcionários pretendem seguir uma carreira na empresa ou estão lá nesse meio tempo, até encontrarem um emprego melhor?

Sobre Remuneração e Benefícios:

1. Quais são as atuais práticas de recompensa feitas na empresa? Explique, o mais detalhadamente possível, cada uma delas. Como elas são comunicadas aos funcionários?
2. Há um pacote de benefícios oferecido para os colaboradores?
3. Como é avaliado o impacto desses benefícios em relação a produtividade?
4. Quais são as principais dificuldades em relação a oferta desses benefícios?

5. Se sim, o que é oferecido? Como funciona cada um deles? Qual o objetivo na determinação desses benefícios? Como eles são comunicados aos funcionários?
6. Qual é a política salarial praticada na empresa?
7. Quais são os fatores que influenciam na definição dessa política salarial?
8. Quais estratégias são utilizadas para gerenciar o impacto da política de recompensa na motivação e desempenho dos funcionários?

Sobre Oportunidade e Carreira:

9. Há possibilidade de desenvolvimento de carreira na empresa?
10. Se sim, como funciona esse plano de carreira? Isso também faz parte da política de benefícios? Se não houver, porque?
11. Com uma promoção de cargo há um novo pacote de benefícios? Caso positivo, como funciona ou se mantêm os mesmos? Porque?
12. Como são comunicadas as ações voltadas para a retenção dos funcionários atualmente? O que é comunicado para os mesmos? Explique.
13. Para o público externo à empresa, como são comunicadas as ações relacionadas ao Employer Branding? Explique.
14. Caso as perguntas 9, 10 e 11 tenham sido respondidas positivamente, pergunta-se: há quanto tempo a empresa trabalha com a aplicação/adoção dos mesmos?
15. De quem é a responsabilidade do planejamento e da implementação dos mesmos?
16. Você tem conhecimento das principais ações inerentes ao EB, EE e EVP praticadas pelas empresas concorrentes? Caso positivo, como a sua empresa está posicionada em relação a isso?
17. Há um processo de desenvolvimento do colaborador estruturado? Se sim, como está estruturado? Se não, porquê?
18. As equipes costumam dar e receber feedbacks construtivos, apoiando no desenvolvimento das pessoas, de forma constante? Explique o passo a passo.
19. Se sim, de que forma são comunicados esses feedbacks atualmente?

Sobre Pessoas e Retenção:

20. O que é considerado hoje uma prática de Employer Branding para a empresa?
21. Há conhecimento sobre Employee Value Proposition (EVP) na equipe de Gestão de Pessoas ou na empresa como um todo?
22. O que é efetivamente realizado pela empresa com o objetivo de reter os funcionários?
23. Se sim, esse conceito já foi aplicado e há um EVP desenvolvido? Há algum documento construído? Quem detém esse conhecimento? Em que ele está balizado?
24. Há conhecimento sobre o conceito de Employee Experience na equipe de Gestão de Pessoas ou na empresa como um todo?
25. Caso conheça o conceito e não trabalhe com ele, nos conte o porquê?
26. Há um processo de recrutamento e seleção estruturado? Se sim, como está estruturado?
27. Há um processo de onboarding estruturado? Se sim, como está estruturado?
28. Há um processo de retenção estruturado? Se sim, como está estruturado?
29. Há um processo de separação (demissão, entrevistas de desligamento e outros) estruturado? Se sim, como está estruturado?
30. Há uma ligação entre os processos citados acima? Se sim, de que forma é feita?
31. Quais os atuais objetivos da empresa em relação a retenção de seus colaboradores?

32. Sobre rotatividade de pessoal e estratégias de retenção,
 - a. Qual é a taxa de rotatividade da sua equipe?
 - b. Há alguma métrica de retenção utilizada para acompanhar a taxa de permanência e taxa de desligamento?
 - c. O que é efetivamente realizado pela empresa com o objetivo de reter os funcionários?
33. Existem práticas utilizadas para criar um ambiente de trabalho que faça com que os colaboradores passem mais tempo na empresa?
34. Você considera que a cultura da sua organização é um elemento motivador que ajuda na retenção dos seus colaboradores.
35. Os líderes das áreas ou o RH costuma trazer feedbacks e pontos de melhoria para os funcionários? Se não, porquê?
36. Caso positivo, de que forma é feito? Há um momento individual de coleta dessas informações com os colaboradores atualmente?
37. Por fim, caso queira complementar com algum comentário em relação a retenção dos colaboradores, fique à vontade.

APÊNDICE B – Coleta feita com os colaboradores

Objetivo a ser atendido: identificar as percepções dos colaboradores a respeito do impacto das práticas de employer branding no processo de retenção da empresa.

Seção 1 - Dados demográficos: Essas perguntas são feitas para guiar a amostragem da pesquisa e entender sobre o público da empresa.

1. Qual é a sua faixa etária?
 - Entre 18 e 21 anos
 - Entre 22 e 25 anos
 - Entre 26 e 29 anos
 - Entre 30 a 33 anos
 - Outro
2. Como você se identifica (gênero)?
 - Feminino
 - Masculino
 - Não binário / Não conformidade de gênero
 - Prefiro não informar
 - Outro
3. Qual é o seu estado civil?
 - Solteiro
 - Casado
 - União Estável
 - Separado(a) / Divorciado(a)
 - Prefiro não informar
 - Outro
4. Qual o seu grau de escolaridade atual?
 - Ensino Médio Incompleto

- Ensino Médio Completo
 - Ensino Superior Incompleto
 - Ensino Superior Completo
 - Ensino Superior em Andamento
 - Outro
5. Caso você tenha assinalado alguma das opções a partir de "Ensino Superior em Andamento", responda abaixo qual é o seu curso de formação.
- Resposta discursiva.**
6. Qual é a sua área de atuação?
- Resposta discursiva.**
7. Em que ano você entrou na organização?
- Resposta discursiva**
8. Qual é a modalidade da sua contratação
- Contrato CLT
 - Contrato de Estágio
 - Temporário (Freelancer)
 - Contrato PJ (Prestador de Serviços)
 - Contrato MEI (Prestador de Serviços)
 - Outro

Seção 2 - Práticas de Employer Branding na empresa de estudo

Aqui vamos tratar principalmente sobre os conceitos de Employer Branding:

Relembrando: Employer Branding é a estratégia de uma empresa para promover sua marca como um empregador atrativo. Isso envolve cultivar uma imagem positiva da empresa como um ótimo lugar para trabalhar, destacando seus valores, cultura, benefícios, oportunidades de crescimento e outros aspectos que podem atrair talentos. O objetivo do employer branding é atrair, engajar e reter os melhores talentos, diferenciando a empresa de seus concorrentes no mercado de trabalho.

9. Você sabe ou já ouviu falar no que são práticas Employer Branding?
- Sim
 - Não
 - Sim, já ouvi falar mas nunca me aprofundei no tema.
 - Sim, já trabalhei ou tive contato com o tema
 - Outros
10. Atualmente qual é a política de recompensas e benefícios da empresa?
- Glossário:** Entende-se por política de recompensas e benefícios como conjunto de ações e programas implementados pela empresa para recompensar e motivar seus funcionários, além de promover seu bem-estar. Inclui salários competitivos, benefícios como plano de saúde e flexibilidade no trabalho, programas de reconhecimento, desenvolvimento profissional e uma cultura organizacional positiva.
- Salários competitivos com o mercado.
 - Plano de saúde

- Vale alimentação/refeição
- Horário de trabalho flexível
- Modalidade de trabalho Home Office ou Híbrida
- Programas de reconhecimento
- Programas de desenvolvimento profissional
- Cultura organizacional positiva
- Outros

11. Como é a cultura da empresa?

Resposta discursiva.

12. Como você soube da cultura da empresa antes de trabalhar nela?

Resposta discursiva.

13. Como foi para você se adaptar à cultura da empresa?

Resposta discursiva.

14. Qual nota você dá para a cultura da empresa?

Resposta: Escala numérica de 1 a 5, onde 1 corresponde a pouco relevante e não vejo diferença e 5 como muito relevante e vejo diferença no ambiente organizacional.

15. Quais são as oportunidades de crescimento de cargos na empresa? Como funcionam?

Resposta discursiva.

16. As oportunidades oferecidas pela empresa causam um diferencial na sua opinião?

Resposta discursiva.

17. Qual nota você dá para as oportunidades oferecidas pela empresa?

Resposta: Escala numérica de 1 a 5, onde 1 corresponde a pouco relevante e não me motivam e 5 como muito relevante e motivam o meu trabalho.

18. Quais são as oportunidades de desenvolvimento (cursos, workshops, palestras...) oferecidas pela empresa? Como funcionam?

Resposta discursiva.

19. Quando você entrou na organização, já havia iniciativas e direcionamento estratégico (plano de carreira e EB)?

Resposta discursiva.

20. Se não, hoje existe algum plano de ações voltado para plano de carreira e políticas de retenção dos funcionários na empresa?

- Existe somente o plano de carreira
- Existe somente políticas relacionadas a retenção dos funcionários
- Existe apenas o plano de ações mas ainda não foi implementado

- Sim existe ambos, plano de carreira e políticas de retenção dos funcionários
- Outro

21. Caso positivo, que áreas e cargos estão envolvidos nas atividades de EB?

- Recursos Humanos
- Administrativo
- Financeiro
- Marketing
- Vendas
- Vídeos
- Atendimento ao cliente
- Outros

Seção 3 - Opinião dos funcionários em relação às práticas de retenção da empresa

Essa seção busca entender melhor sobre as práticas de retenção dos colaboradores na empresa.

Lembrando que, **as práticas de retenção de colaboradores no contexto do employer branding** são estratégias para manter os funcionários engajados e motivados a permanecerem na empresa. Isso envolve oferecer desenvolvimento de carreira, benefícios atrativos, uma cultura organizacional positiva, feedback e reconhecimento, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, oportunidades de crescimento interno, um ambiente de trabalho agradável e comunicação aberta e transparente. Essas práticas visam fortalecer a relação entre a empresa e seus colaboradores, reduzir a rotatividade e promover um alto desempenho organizacional.

22. Você acredita que as ações e práticas EB contribuem para o ambiente de trabalho?

Resposta: Escala numérica de 1 a 5, onde 1 corresponde a não contribuem e não vejo diferença e 5 como contribuem e vejo diferença no ambiente organizacional.

23. Em relação às práticas de Employer Branding da empresa, qual nota você dá a ela?

Resposta: Escala numérica de 1 a 5, onde 1 corresponde a não contribuem e não vejo diferença e 5 como contribuem e vejo diferença no ambiente organizacional.

24. Atualmente você está satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa?

Resposta: Escala numérica de 1 a 5, onde 1 corresponde a não estou satisfeito e 5 como muito satisfeito.

25. Qual nota você dá para os benefícios oferecidos pela empresa?

Resposta: Escala numérica de 1 a 5, onde 1 corresponde a não estou satisfeito e 5 como muito satisfeito.

26. Quais benefícios o fazem seguir carreira na empresa?

Resposta discursiva.

27. Atualmente, o que faz você ter vontade de continuar trabalhando na empresa, além dos benefícios?

Resposta discursiva.

28. O que você considera essencial que a empresa faz atualmente que o motive a continuar a trabalhar na mesma?

Resposta discursiva.

29. Que nota você daria para as práticas de Employee Experience da empresa?

Employee Experience: Refere-se à soma de todas as interações que um funcionário tem com a empresa ao longo de seu ciclo de vida como empregado. Isso inclui desde o processo de recrutamento e integração até o desenvolvimento profissional, relacionamento com colegas e líderes, ambiente de trabalho, benefícios, reconhecimento e saída da empresa. Uma boa experiência do funcionário visa criar um ambiente de trabalho positivo, promover o bem-estar e a satisfação dos funcionários, aumentar o envolvimento e a produtividade, e consequentemente, melhorar a retenção de talentos.

Resposta: Escala numérica de 1 a 5, onde 1 corresponde a não contribuem e não vejo diferença e 5 como contribuem e vejo diferença no ambiente organizacional.

30. Que nota você daria para as práticas de Employee Value Proposition da empresa?

Employee Value Proposition (EVP): É a proposta de valor que uma empresa oferece aos seus funcionários em troca de seu trabalho e dedicação. Essa proposição vai além do salário e benefícios financeiros e pode incluir oportunidades de desenvolvimento profissional, cultura da empresa, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ambiente de trabalho, reconhecimento, entre outros aspectos. O EVP é fundamental para atrair, engajar e reter talentos, pois destaca o que torna a empresa um empregador atrativo e por que os funcionários devem escolhê-la como seu local de trabalho preferido.

Resposta: Escala numérica de 1 a 5, onde 1 corresponde a não contribuem e não vejo diferença e 5 como contribuem e vejo diferença no ambiente organizacional.

31. Por fim caso tenha vontade liste abaixo alguma sugestão que você ache necessário para a melhora da retenção dos colaboradores na empresa:

Resposta discursiva.