

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

Volnei Tarcisio Ventura

**O *employer branding* na construção civil como estratégia de
retenção de profissional de nível gerencial**

Florianópolis

Volnei Tarcisio Ventura

**O *employer branding* na construção civil como estratégia
de retenção de profissional de nível gerencial**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como
requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em
Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.
Enfoque: Monográfico – Artigo
Área de concentração: Recursos Humanos
Orientador(a): Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau

Florianópolis
2024

Ventura, Volnei Tarcisio

O employer branding na construção civil como estratégia de retenção de profissional de nível gerencial / Volnei Tarcisio Ventura ; orientadora, Marcos Baptista Dalmau, 2024.

50 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. Gestão de Pessoas. 4. Construção Civil. I. Dalmau, Marcos Baptista. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Volnei Tarcisio Ventura

**O *employer branding* na construção civil como estratégia de
retenção de profissional de nível gerencial**

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

Florianópolis, 07 de Agosto de 2024

Prof^o. Ana Luiza Paraboni Dr^a
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Leandro Dorneles dos Santos, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Doutoranda Monica Scoz Mendes
Avaliadora
PPGA/Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico esse trabalho de conclusão de curso às minhas filhas Luiza Ventura e Julia Carvalho Ventura que aprenderam comigo e também me ensinaram que a evolução humana consiste em, constatemente, adquirir e compartilhar conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina, por todos seus colaboradores e professores, que, transferem aos estudantes os seus conhecimentos adquiridos ao longo de suas vidas. Em especial ao professor Marcos Dalmau pela sabedoria e paciência em, além da sala de aula, ter me orientado nesse trabalho com tanto esmero, dedicação e paciência.

Também agradeço às empresas e seus funcionários que dedicaram seu tempo para fornecer dados importantes para a elaboração desse trabalho.

RESUMO

O *Employer Branding* é uma estratégia que visa posicionar uma empresa como empregadora de escolha e atrair talentos qualificados. Essa abordagem envolve o desenvolvimento e a promoção da reputação da empresa como um ótimo lugar para trabalhar, destacando sua cultura organizacional, valores, benefícios e oportunidades de crescimento profissional. Essa estratégia se tornou essencial em um mercado de trabalho competitivo, onde a atração e a retenção de talentos são cruciais para o sucesso das organizações. O objetivo geral dessa pesquisa foi identificar se as práticas de *Employer Branding* adotadas por algumas empresas da indústria da construção civil estão promovendo condições para reter os profissionais de nível gerencial. Para este trabalho, foi realizado um estudo multicaso visto que foram entrevistados gestores e gerentes de três empresas do ramo da construção civil na cidade de Itapema/SC. Para isso, foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas. Com o cruzamento das respostas, foram identificadas as visões dos gestores sobre o tema, os benefícios ofertados pelas empresas e os seus respectivos objetivos, o ranking de práticas que obtém resultado positivo na retenção de gerentes, a visão dos gerentes sobre o tema, a percepção dos gerentes quanto ao que é ofertado pelas empresas e os fatores que fazem os gerentes permanecerem nas empresas. Também foram identificadas as práticas comuns entre as empresas e sugeridas ações para potencializar a retenção de gerentes.

Palavras-chaves: *Employer Branding*. Gestão de pessoas. Construção civil.

1. INTRODUÇÃO

No cenário empresarial atual, o *Employer Branding* se destaca como uma ferramenta importante para as organizações que buscam atrair e reter talentos qualificados. A imagem de empregador de uma empresa exerce grande influência na percepção dos profissionais do mercado de trabalho, sendo um fator determinante na escolha de onde trabalhar. Portanto, investir na construção e fortalecimento da marca empregadora se tornou necessário para as empresas que desejam se destacar em um ambiente competitivo (Silva; Lucas; Lennan, 2019).

Os principais objetivos do *Employer Branding* incluem fortalecer a reputação da empresa como empregadora de escolha, aumentar o engajamento dos colaboradores com a cultura organizacional e melhorar a percepção do mercado sobre a organização. Ao desenvolver uma estratégia eficaz de *Employer Branding*, as empresas podem não apenas atrair os melhores talentos, mas também manter uma equipe motivada e comprometida com os valores e objetivos da empresa (Reis; Braga, 2016).

Investir em *Employer Branding* traz diversos benefícios para as empresas, tais como, a redução do *turnover*, aumento da produtividade dos colaboradores e melhoria do clima organizacional. Uma marca empregadora forte e positiva pode impactar diretamente nos resultados financeiros da empresa, além de contribuir para a construção de uma imagem sólida no mercado. No entanto, as empresas enfrentam desafios ao implementar uma estratégia de *Employer Branding*, como a necessidade de alinhar a comunicação interna e externa para garantir consistência na mensagem transmitida aos colaboradores e candidatos. É preciso garantir a autenticidade da marca empregadora, evitando promessas vazias ou incompatíveis com a realidade da empresa (Stocker; Correa; de Souza, 2020).

Casos de sucesso de empresas que conseguiram construir uma forte marca empregadora demonstram os impactos positivos que essa estratégia pode trazer para o negócio. Empresas reconhecidas por sua cultura organizacional positiva e oportunidades de crescimento costumam atrair os melhores profissionais do mercado e se destacar como empregadoras preferenciais em seus setores (Pimentel, 2021).

A construção civil é um dos setores mais importantes da economia Brasileira e desempenha um papel crucial no desenvolvimento do país. Ela é responsável por uma parcela significativa do Produto Interno Bruto (PIB) que, segundo a Associação Brasileira de Incorporadores Imobiliários, representa 6,2% do PIB Brasileiro (ABRAINC, 2023).

Este setor também gera empregos em massa, sendo então um dos pilares fundamentais da infraestrutura nacional. No entanto, apesar de sua relevância econômica, esse setor enfrenta uma série de desafios, especialmente no que diz respeito à gestão de recursos humanos

(ABRAIN, 2023).

Uma das características marcantes dessa indústria é a alta rotatividade (*turnover*) de mão de obra. Pontes (2001) salienta que os administradores devem se preocupar com a rotação de pessoas, ao passo que além dos custos financeiros, relacionados com as novas admissões de pessoal e com os desligamentos, há também outros custos, mais difíceis de serem mensurados, como o custo com a integração e treinamento de novos funcionários. Diante desse cenário, a implementação e aplicação do *Employer Branding* surge como estratégia fundamental para essas organizações.

Nesse trabalho, observou-se que as construtoras terceirizam a mão de obra operacional, contratando empreiteiras que administram a equipe operacional, cabendo à construtora somente gerenciar a equipe de profissionais que fazem a vistoria e o acompanhamento da obra. Portanto, limitou-se a pesquisa apenas aos profissionais da construtora e em seu nível gerencial.

A incumbência destes cargos é de fazer a ponte das informações estratégicas da empresa para os proprietários, auxiliando o crescimento da empresa. Em específico, os gerentes de vendas fazem a ligação entre as construtoras e os corretores de imóveis, para que estes ofereçam os produtos da construtora aos seus clientes compradores. Isso se dá por apoio aos corretores, apresentando os preços e os acompanhando nas negociações de vendas. Sendo assim um cargo de grande relevância dentro das empresas.

Diante disso, a pergunta central desta pesquisa é: As práticas de *Employer Branding* adotadas por empresas de Construção Civil da cidade de Itapema/SC estão promovendo condições para reter os seus profissionais em nível gerencial?

Para resolver esse problema de pesquisa, o objetivo geral foi de analisar as práticas de *Employer Branding* adotadas por empresas de Construção Civil na cidade de Itapema/SC na retenção de profissionais em nível gerencial. Quanto aos objetivos específicos, tem-se os seguintes pontos: a) Identificar os objetivos das empresas em relação ao conjunto de recompensas ofertadas; b) investigar as práticas de *Employer Branding* mais utilizadas pelas empresas pertencentes à pesquisa, no nível gerencial; c) Avaliar a percepção dos funcionários de nível gerencial em relação à marca empregadora de suas organizações; d) Identificar os fatores que influenciam a eficácia das práticas de *Employer Branding* na retenção de profissionais do nível gerencial; e) Fazer uma comparação entre as práticas aplicadas pelas empresas pesquisadas.

Justifica-se esse trabalho pela necessidade de explorar e aprofundar mais o estudo de *Employer Branding*, tanto que em uma pesquisa bibliométrica nas bases de dados do *Researchgate*, *Google Acadêmico* e Base de dados da Universidade Federal de Santa Catarina,

não foram localizados estudos específicos de *Employer Branding* no setor da construção civil. Nesta pesquisa foram identificados estudos em outras áreas, mas não no de construção civil.

O estudo sobre *Employer Branding* é essencial devido à crescente importância da retenção de talentos nas organizações. Em um mercado de trabalho competitivo e dinâmico, a capacidade de atrair os melhores profissionais e mantê-los engajados é crucial para o sucesso empresarial. O *Employer Branding* desempenha um papel relevante ao ajudar as empresas a se destacarem como empregadoras de escolha, promovendo uma imagem positiva de si mesmas por meio das suas culturas e benefícios oferecidos aos funcionários.

Compreender como as práticas de *Employer Branding* influenciam a percepção dos funcionários e candidatos, assim como sua eficácia na retenção de talentos, é importante para que as organizações desenvolvam estratégias eficazes de gestão de pessoas.

A construção civil enfrenta desafios relacionados à gestão de recursos humanos, incluindo uma alta rotatividade de mão de obra e a predominância de trabalhadores com baixa capacitação profissional. Portanto, identificar e analisar as estratégias de *Employer Branding* adotadas por essas empresas é essencial para entender como elas lidam com esses desafios e buscam atrair e reter talentos qualificados. Sendo isso relacionado diretamente ao objetivo geral deste trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentadas as definições de *Branding*, *Employer Branding*, *Employee Value Proposition* e *Employee Experience*, destacando sua importância na atração e retenção de talentos nas organizações, bem como os principais conceitos e estratégias envolvidos neste processo, visando subsidiar o estudo.

2.1 BRANDING E EMPLOYER BRANDING

Entende-se *branding* como o conjunto de iniciativas ligadas à administração de uma marca, que caso sejam executadas com competência e conhecimento, tem o potencial de visibilizar isto, além dos seus resultados financeiros, de forma a fazer parte da cultura e influenciar a vida das pessoas (Martins, 2006 APUD Pereira; Limberger; Flore, 2018). Portanto, *branding* se refere às diversas estratégias de uma empresa, em prol do seu destaque e consolidação como marca perante ao público alvo e mercado.

O *Employer Branding* desempenha um papel essencial no atual mercado de trabalho altamente competitivo, onde a atração e retenção de talentos são essenciais para o sucesso das organizações. A construção de uma marca empregadora forte e positiva pode diferenciar uma

empresa no mercado, tornando-a mais atraente para profissionais qualificados em busca de oportunidades de carreira. O *Employer Branding* contribui para a criação de um ambiente de trabalho atrativo e motivador, que impacta diretamente na satisfação e engajamento dos colaboradores (Oltramari; Córdova; Tonelli, 2019).

O *Employer Branding* também tem o poder de impactar positivamente a imagem da empresa perante seus colaboradores e candidatos. Uma marca empregadora bem construída transmite valores claros, cultura organizacional sólida e oportunidades de crescimento, o que contribui para a satisfação dos funcionários e para a atração de novos talentos alinhados com a visão da empresa (Guerreiro, 2022).

Para construir uma marca empregadora forte e atrativa, é essencial adotar estratégias eficazes que englobam desde a comunicação interna até a gestão do clima organizacional. Investir em programas de desenvolvimento profissional, feedback constante, benefícios atrativos e um ambiente de trabalho inclusivo são algumas das estratégias mais eficazes para atrair e reter talentos qualificados (Martins, 2020).

A relação entre *Employer Branding* e engajamento dos funcionários no ambiente de trabalho é estreita. Colaboradores que se identificam com os valores da empresa e se sentem valorizados tendem a ser mais engajados, produtivos e comprometidos com os objetivos organizacionais. Portanto, investir na construção de uma marca empregadora sólida pode impactar diretamente no nível de engajamento dos funcionários (Silva; Lucas; Lennan, 2019).

2.2 EMPLOYEE VALUE PROPOSITION (EVP) E EMPLOYEE EXPERIENCE

Para Fagundes (2019), *Employee Value Proposition* (EVP) pode ser descrito como um conjunto de recompensas (salário, benefícios, ambiente de trabalho, carga horária, etc) que a empresa oferece a seus colaboradores em troca do seu engajamento e continuidade na empresa. Muitas vezes, essas recompensas existem, mas não estão claras, mas, sim, implícitas. Outras vezes, elas existem e são explícitas, mas precisam ser melhoradas.

Morgan (2017) sustenta que a Experiência do Colaborador influencia diretamente todo o clima organizacional. Conhecida pela sua designação em inglês, *Employee Experience*, ela consiste na percepção que o colaborador tem da empresa em que trabalha – percepção essa que se forma ao longo de toda a sua permanência, desde a contratação até após o desligamento, e é influenciada, por exemplo, pelas condições de trabalho, pela integração das equipes e pela abordagem dos gestores.

Sendo assim, pode-se concluir que o *Employee Experience* é a caracterização da gestão do conjunto de percepções e impressões que um candidato, empregado ou ex-empregado possui

sobre uma determinada empresa, após interagir com ela. E esse conceito diferencia-se de uma simples pesquisa de clima organizacional.

2.3 A POLÍTICA DE RECOMPENSAS COMO ESTRATÉGIA DE *EMPLOYER BRANDING* PARA A RETENÇÃO DE TALENTOS

Uma política de recompensas bem estruturada desempenha um papel essencial na atração e retenção de talentos no mercado de trabalho atual. A competição por profissionais qualificados é acirrada, e as organizações que oferecem pacotes de benefícios atrativos têm maior probabilidade de se destacar como empregadores preferenciais. Além disso, uma política de recompensas eficaz pode contribuir para a motivação dos colaboradores, aumentando seu engajamento e produtividade. Dessa forma, investir em um sistema de recompensas que reconheça e valorize o desempenho dos funcionários é preciso para garantir o sucesso e a sustentabilidade do negócio (Reis;, Braga, 2016).

As recompensas não financeiras, como reconhecimento público, oportunidades de desenvolvimento profissional e flexibilidade no ambiente de trabalho, são cada vez mais valorizadas pelos colaboradores. Estudos mostram que esses benefícios podem ser tão ou mais significativos do que as recompensas financeiras tradicionais. Portanto, as empresas devem considerar a inclusão de incentivos não monetários em sua política de recompensas, a fim de atender às expectativas e necessidades dos funcionários e promover um ambiente de trabalho positivo e motivador (Lima; Sereno;, Ruiz;, Cruz, 2022).

A relação entre o *Employer Branding* e a satisfação dos colaboradores é evidente, uma vez que uma marca empregadora positiva pode impactar diretamente no engajamento e produtividade da equipe. Colaboradores que se sentem valorizados e reconhecidos tendem a ser mais motivados e comprometidos com os objetivos da empresa, contribuindo para um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Portanto, investir na construção de uma marca empregadora positiva pode resultar em benefícios significativos para a organização (Souza; Sena, 2023)

Comunicar de forma clara e transparente as políticas de recompensas aos colaboradores é essencial para garantir que eles compreendam seu valor e reconheçam o esforço da empresa em valorizá-los. A transparência nas práticas organizacionais promove a confiança dos funcionários na empresa e fortalece o vínculo entre empregador e empregado. Além disso, ao comunicar abertamente sobre os benefícios oferecidos aos colaboradores, a empresa demonstra seu comprometimento com a equidade e a justiça no ambiente de trabalho (Pimentel, 2021).

A avaliação constante da eficácia da política de recompensas é importante para identificar pontos fortes e áreas de melhoria. Realizar pesquisas regulares sobre o clima

organizacional e coletar feedbacks individuais dos colaboradores permite à empresa ajustar suas práticas conforme necessário para atender às expectativas da equipe. Ao estar aberta ao *feedback* dos funcionários, a organização demonstra sua disposição em ouvir suas necessidades e promover um ambiente participativo baseado na confiança mútua (Bezerra, 2020).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em relação ao tipo de estudo, ele se caracteriza como estudo aplicado, qualitativo, multicaso e, por fim, exploratório e descritivo.

É um estudo aplicado porque ele visou conhecer as melhores práticas realizadas pelas empresas em relação ao tema, ao se considerar o desafio da retenção como um problema frequente enfrentado por elas.

Pode ser considerado como qualitativo, uma vez que procurou compreender melhor o contexto de aplicação das principais práticas de *Employer Branding* utilizadas pelas empresas pesquisadas, bem como mediante o conhecimento da percepção dos profissionais de nível gerencial sobre o tema.

Tendo em vista a oportunidade de se obter dados e informações relacionadas ao tema central por mais de uma empresa do referido ramo de atuação, definiu-se este estudo como multicaso. Para tanto, foram escolhidas três empresas do ramo de construção civil, cujas características serão pontuadas mais adiante. Para preservar a imagem das empresas, os nomes foram substituídos por empresa Alfa, Beta e Gama.

É um estudo exploratório e descritivo, pois após o levantamento bibliométrico nas destacadas bases de dados, não se encontrou nada relacionado à aplicação do tema *Employer Branding* neste nicho de negócio específico. Para tanto, teve-se que conhecer melhor o assunto mediante estudo do tema em outros tipos de empreendimentos, para que, o estudo pudesse ser customizado para a devida realidade pretendida. É também descritivo, porque procurou-se detalhar as práticas de *Employer Branding* e Gestão de Pessoas existentes em tais empresas, assim como as opiniões dos sujeitos pertencentes ao estudo.

Por fim, destaca-se que esta pesquisa faz parte de um projeto maior de pesquisa sobre o tema *Employer Branding*, abrigado junto ao Departamento de Ciência da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, e coordenado pelo professor orientador dessa pesquisa, cujo intuito é o de identificar as melhores práticas de *Employer Branding* empregadas pelas empresas dos mais variados setores de negócio operados no país.

Quanto aos sujeitos participantes deste estudo, foram escolhidos profissionais de nível gerencial das empresas selecionadas, porque a mão de obra mais volumosa costuma ser

terceirizada, característica esta que faz com que não estejam em condições de receberem as recompensas praticadas pelas empresas diretamente. Porém, no caso do nível gerencial, tal situação é diferente, porque todos são contratados pelas empresas objeto de pesquisa.

Para atender todos os objetivos específicos delineados, definiu-se trabalhar com os gestores principais das empresas selecionadas, ou seja, um de cada, para responder como entes decisores.

No caso dos gerentes, o critério foi o de acessibilidade. Para tanto, dos três gerentes existentes na empresa Alfa, dois na empresa Beta e três na empresa Gama, escolheu-se um gerente de vendas de cada. No caso das empresas que possuíam dois gerentes de vendas, o critério foi o de conveniência, pois os escolhidos apresentavam maior relação de proximidade com o escopo profissional do pesquisador, facilitando assim a obtenção de informações pertinentes ao estudo.

Para preservar a identidade de todos os respondentes, adotou-se a utilização dos seguintes títulos: gestores 1, 2 e 3 e gerentes 1, 2 e 3.

Quanto a coleta de dados, o quadro a seguir demonstra as principais técnicas utilizadas de acordo com os objetivos específicos e sujeitos delineados:

Quadro 1 – Objetivos específicos

Objetivos específicos	Sujeitos	Coleta de dados
a) Identificar os objetivos dos gestores em relação ao conjunto de recompensas ofertadas	3 Gestores das empresas 1 Alfa, 1 Beta e 1 Gama.	Entrevistas semi-estruturadas
b) Investigar as práticas de <i>Employer Branding</i> mais utilizadas pelas empresas pertencentes à pesquisa, no nível gerencial;	3 Gestores das empresas 1 Alfa, 1 Beta e 1 Gama.	Entrevistas semi-estruturadas
c) Avaliar a percepção dos funcionários de nível gerencial em relação à marca empregadora de suas organizações;	3 Gerentes de vendas das empresas – 1 Alfa, 1 Beta e 1 Gama.	Entrevistas semi-estruturadas
d) Identificar os fatores que influenciam a eficácia das práticas de <i>Employer Branding</i> na retenção de profissionais do nível gerencial;	3 Gestores e 3 Gerentes das empresas Alfa, Beta e Gama.	Entrevistas semi-estruturadas
e) Fazer uma comparação entre as práticas aplicadas pelas empresas pesquisadas	Autor do trabalho.	Intersecção entre os objetivos anteriores.

Iniciou-se a coleta de dados mediante uma pesquisa bibliográfica na qual foram identificados os principais autores de *Employer Branding*. Apesar de não terem sido localizados pesquisas falando especificamente da indústria da construção civil, procurou-se a concepção e compreensão do tema baseado nos autores Reis e Braga (2016); Pimentel (2021); Stocker,

Correa e Souza (2020); Silva e Lucas e Lennan (2019), para então elaborar os questionários que foram utilizados para conduzir as entrevistas.

Outrossim, utilizou-se igualmente os conteúdos expostos nos trabalhos de TCC do curso de Administração das autoras Ferreira (2023), Oszika (2023) e de Bem (2023), que foram derivados do projeto de pesquisa já mencionado, cujos instrumentos de coleta de dados serviram como referência e foram devidamente adaptados para a realidade deste.

Além da pesquisa bibliográfica, se fez uso de entrevistas semi-estruturadas que foram aplicadas de forma presencial e tiveram duração de 30 a 45 minutos, quando pelo entrevistador foram lidas as perguntas e anotadas as respostas espontâneas e sem interferência ou julgo do entrevistador.

Para os gestores das empresas, foi aplicada uma entrevista norteada pelo questionário do apêndice A, contendo 32 perguntas. Para os gerentes de setores foi aplicada também uma entrevista norteada pelo questionário do apêndice B, contendo 26 perguntas. Esses questionários conduziram a entrevista.

As perguntas aos gestores tinham como objetivo identificar o perfil das empresas, o conhecimento sobre as práticas de *Employer Branding*, as ações realizadas coerentes com o *Employer Branding* e *Employee Value Proposition* e os efeitos dessas práticas na retenção de profissionais.

As perguntas aos gerentes tinham como objetivo identificar o seu perfil, o conhecimento sobre as práticas de *Employer Branding*, se as ações realizadas pelas empresas eram percebidas por eles, seus níveis de satisfação com as práticas de *Employer Branding* adotadas e os efeitos de tais práticas visando suas retenções. Neste questionamento solicitou-se também que eles indicassem o uso de métricas explicando como são utilizadas ou, caso não sejam utilizadas, o porque não o são.

As categorias de análise foram: Conhecimento sobre *Employer Branding*; Objetivos de aplicação das práticas adotadas; as recompensas existentes; Impactos na retenção – baseadas nas referências bibliográficas consultadas e nos objetivos específicos. Os roteiros dessas entrevistas estão nos apêndices A e B desse trabalho.

Em relação as técnicas de análise de dados, utilizou-se do método da triangulação, onde de um lado considerou-se as respostas dos gestores, de outro o conteúdo das afirmações dos gerentes e, por último, comparou-se com a essência dos pontos contidos na Fundamentação Teórica.

Por último, as limitações. As limitações inerentes aos métodos escolhidos tem tais pontos a destacar. Nesse sentido, limitou-se este trabalho na realidade estruturante em nível gerencial das três empresas pesquisadas, considerando o espaço temporal inerente ao primeiro semestre de 2024, e a realidade enfrentada no município de Itapema/SC.

4 ESTUDO MULTICASO

Nesta sessão serão apresentadas as empresas, suas práticas de recompensas e *Employer Branding*, a visão dos gestores e dos gerentes e, por fim, uma análise comparativa das principais práticas e suas resultantes em termos de eficácia na retenção.

4.1 Apresentação das empresas

Neste subitem são apresentadas as empresas pesquisadas, o tempo de funcionamento, o tamanho do quadro de funcionários que atuam na administração da empresa, os cargos gerenciais existentes e o porte da empresa no setor referenciado pelas obras já executadas ou em execução.

1) Empresa Alfa

A empresa Alfa atua no mercado da incorporação e construção civil desde o ano de 2014 e conta atualmente com uma estrutura administrativa de 12 pessoas. Sendo que quatro pessoas atuam no nível estratégico, duas pessoas atuam no nível gerencial e dez pessoas atuam no nível operacional. Dentre elas estão os proprietários, que atuam no nível estratégico e tático, os gerentes administrativo financeiro e os gerentes de vendas, esses atuando no nível tático e por vezes no estratégico e os colaboradores que atuam no nível operacional.

A mão de obra de execução das obras é terceirizada através de empreiteiras de mão de obra. Porém, a empresa também tem seu corpo de engenheiros para a fiscalização da execução dessas obras.

Nesses anos de atividade já foram construídos seis edifícios e atualmente contam com cinco obras em execução, além de duas obras em fase de lançamento.

Os cargos gerenciais na empresa são de Gerente Administrativo financeiro e de Gerente de Vendas, sendo que estes têm política de recompensas diferente visto que as atribuições também são distintas.

2) Empresa Beta

A empresa Beta está atuando no mercado da incorporação e construção civil desde o ano de 2018 e conta atualmente com uma estrutura administrativa de 8 pessoas.

Destas pessoas, duas atuam no nível estratégico e gerencial, duas no nível gerencial e operacional e seis no nível operacional.

Nesse quadro de profissionais estão os proprietários, que são profissionais de formação acadêmica na construção civil e atuam no nível estratégico da empresa, os gerentes administrativo e comercial, que atuam no nível tático e os colaboradores que atuam no operacional.

Da mesma forma que a empresa Alfa e Gama, são contratadas empreiteiras de mão de obra para a execução dos projetos e em consequência o fornecimento de mão de obra para tal.

A empresa tem um empreendimento entregue, um outro em construção e um terceiro em fase de lançamento.

3) Empresa Gama

A empresa Gama atua no mercado desde o ano de 2018 e conta atualmente com cinco pessoas na área administrativa. Sendo que três pessoas atuam no nível estratégico, três pessoas no nível gerencial e duas pessoas no nível operacional.

Os proprietários também atuam nessa equipe e na área administrativa financeira, nos níveis estratégico e tático visto que também atuam como gerentes administrativos e de obra.

Ela também adota a contratação de empreiteiras para a execução das obras, permanecendo a fiscalização da obra por conta do proprietário, que é engenheiro civil de formação.

Atualmente a empresa tem duas obras em execução, sendo que já entregou outras duas e tem uma em fase de lançamento.

4.2 Visão dos Gestores

Este subitem tem como intuito atender aos objetivos específicos “a” e “b” deste trabalho:

Identificar os objetivos dos gestores em relação ao conjunto de recompensas ofertadas; e Investigar as práticas de *Employer Branding* mais utilizadas pelas empresas pertencentes à pesquisa no nível gerencial.

Para colaborar com o raciocínio dos gestores, foi apresentado um rol de ações e benefícios para que eles pudessem indicar quais deles são aplicados pelas empresas. Esse rol é apresentado no quadro 2 e acompanhado de uma breve descrição para que o entrevistado pudesse ter melhor entendimento sobre cada item.

Quadro 2 – Rol de benefícios oferecidos pelas empresas

Ação / Benefício	Descrição
Desenvolvimento de carreira	Ações que proporcionem o desenvolvimento do profissional em sua área técnica ou comportamental
Benefícios Atrativos	que agradem os funcionários, sejam benefícios financeiros ou não financeiros
Cultura organizacional positiva	Que gerem segurança e visão positiva de futuro
Plano de salário	Escalonamento de progressão salarial por tempo de serviço ou qualificação
Plano de caga horária	Registro de horas adicionais para serem compensadas posteriormente
Auxílio saúde	Para atender ao funcionário em serviços médicos, hospitalares e laboratoriais
Feedback	Prática de retorno de informações pertinentes ao desempenho do funcionário. Seja para correção ou reconhecimento e parabenização
Reconhecimento público	Ação em que o funcionário é reconhecido perante os colegas e por seus préstimos
Oportunidades de crescimento	Vagas disponíveis na empresa sendo ofertadas prioritariamente dentro da equipe.
Ambiente de trabalho agradável	Onde impera o respeito profissional; espaço físico limpo e organizado
Remuneração	Salário compatível com a função e praticada pelas empresas da região, incluindo comissões sobre vendas
Comunicação aberta e transparente	Livre comunicação entre os níveis hierárquicos e pares e com transparência nas mensagens e das intenções delas

Após a apresentação e descrição de cada item, foram obtidas respostas que serão apresentadas a seguir.

1) Gestor 1

De acordo com as respostas obtidas na entrevista, entende-se que ele é o responsável pelas contratações e demissões de pessoas, porém não atua de forma exclusiva nessa função e tem outras atribuições na empresa.

Ele informa que a média de tempo de permanência dos funcionários administrativos na

empresa é de 18 meses e no momento da entrevista não havia vagas em aberto.

Os cargos gerenciais na empresa são de Administrativo Financeiro e gerentes de Vendas, sendo que estes têm política de recompensas diferentes devido às suas diferentes atribuições.

Quando perguntado quanto ao seu conhecimento sobre as práticas de *Employer Branding*, ele respondeu desconhecer o assunto. Porém, quando apresentado o conceito de marca empregadora, ele disse entender como sendo um lugar onde as pessoas querem trabalhar.

Quando perguntado sobre os objetivos das recompensas ofertadas aos funcionários, ele respondeu que o objetivo é o de tornar o trabalho mais leve, saudável e com mais qualidade.

Dentre os benefícios oferecidos para a retenção de profissionais estão:

Quadro 3 – Benefícios oferecidos pela empresa

Benefício	Descrição
Uso do veículo da empresa	A empresa disponibiliza veículo para que o gerente faça o deslocamento para o atendimento aos clientes corretores
Auxílio combustível	quando utilizam o veículo particular para fazer viagens
Ambiente agradável	espaço físico moderno, limpo, e relacionamento descontraído e harmonioso
Cultura organizacional positiva	As mensagens e conversas são sempre estimulantes e motivadoras em direção ao atingimento das metas e visão positiva para o futuro
Comissão sobre vendas	São pagas mediante as vendas realizadas pela empresa
Reconhecimento Público	Parabenização em público pela meta alcançada
Treinamentos	Ofertado palestras e cursos
Plano de horas	Compensam os finais de semana se e quando trabalhados
Comunicação aberta e transparente	O contato entre os níveis hierárquicos acontece naturalmente e sem barreiras

Para instigar a motivação, ele proporciona encontros ao final do expediente, onde identifica que os funcionários querem se manter na empresa pelo ambiente agradável e pelos benefícios oferecidos.

Quanto ao seu entendimento sobre a definição de marca empregadora, ele considera como sendo um lugar onde as pessoas querem trabalhar. Desta forma ele percebe que a empresa atual é uma marca empregadora visto que as pessoas a procuram em busca de uma vaga para ocupar nela.

Os treinamentos oferecidos pela empresa são direcionados para as funções exercidas por

cada profissional. Porém, são aplicados somente no ingresso e se percebida a necessidade de reforço.

No momento da ocupação da vaga, seja por progressão interna ou por nova contratação, é deixado claro tudo o que o funcionário poderá aprender e vivenciar na empresa.

O Gestor 1 considera importante que exista uma comunicação aberta e transparente para o entendimento sobre as recompensas oferecidas e isso é feito durante conversas informais. Assim ele percebe que os funcionários querem se manter na empresa e são promotores da marca perante os amigos e familiares.

Nos últimos dois anos houve apenas um desligamento em cargo de gerência e foi porque o funcionário fez uma mudança de moradia para outro estado da união.

Porém, o Gestor 1 diz que não sabe qual a taxa de rotatividade de funcionários por não existir uma métrica que indique tal taxa. Ele adotará isso somente quando e entender necessário.

Para criar um ambiente de trabalho agradável e que faça com que os funcionários passem mais tempo na empresa, ele oferece um *happy hour* após a conclusão de hora extra, quando o fazem.

Quanto à prática de *feedback*, ele não adota essa prática por considerar que cada funcionário sabe o que é necessário fazer e procura a melhoria de seu trabalho.

Baseado no quadro 2, dentre as ações que são praticadas e que têm obtido um resultado positivo na retenção dos funcionários de cargo gerenciais, ele classifica da seguinte forma:

Quadro 4 – Ações com resultado positivo

Classificação	Benefício/prática
1	Ambiente agradável
2	Flexibilidade de horários
3	Remuneração
4	Expectativa de crescimento profissional

Os demais itens do quadro 2 que não aparecem nessa classificação representam os itens que não são praticados pela empresa.

2) Gestor 2

De acordo com as respostas obtidas na entrevista, entende-se que ele é o responsável pela contratação e administração dos funcionários, além de outras atividades administrativas.

Ele informa que a média de tempo de permanência dos funcionários é de dois anos.

Os cargos gerenciais na empresa são de Administrativo Financeiro e gerente de Vendas, sendo que estes têm política de recompensas diferentes devido às suas funções diferentes.

No momento da entrevista havia uma vaga para mais um gerente de vendas.

Quando perguntado quanto ao seu conhecimento sobre as práticas de *Employer Branding*, ele respondeu desconhecer o assunto. Porém, quando apresentado o conceito de marca empregadora, ele disse entender como sendo um lugar que oferece empregos.

Quando perguntado sobre os objetivos das recompensas ofertadas aos funcionários, ele respondeu que o objetivo é o de proporcionar mais segurança física, financeira e emocional ao funcionário e ampliar a qualidade dos serviços prestados por ele aos clientes da construtora.

O Gestor 2 disse que, com o objetivo de reter os profissionais, são oferecidos:

Quadro 5 – Benefícios oferecidos pela empresa

Benefício	Descrição
Combustível livre	O veículo particular pode ser abastecido em posto de parceiro e não é fiscalizado se foi para uso profissional ou uso pessoal
auxílio refeição,	Reembolso, total ou parcial, de despesas das refeições com clientes
Equipamentos de comunicação	São disponibilizados os tablets e smartphones com linhas telefônicas para uso, seja profissional ou pessoal.
comissões sobre vendas	São pagas mediante as vendas realizadas pela empresa
participação nos lucros da empresa	São pagos ao final de cada ano e baseado nos lucro auferidos pela empresa naquele exercício
treinamentos para desenvolvimento de carreira	Treinamentos na área de liderança
Feedback	Periodicamente mas não regularmente, é aplicado para a troca de informações
cultura organizacional positiva	Mensagens e conversas de apoio e motivadoras
comunicação aberta e transparente e um	Contato aberto entre os níveis hierárquicos
ambiente de trabalho agradável.	Ambiente bem humorado, espaço físico bem decorado e moderno

Ele entende que a marca empregadora é a que oferece vagas de trabalho com qualidade de vida associada e considera que a empresa atual tem uma marca empregadora.

Isso tem tido resultado positivo visto que nas conversas diárias ele percebe que a equipe

está motivada e quer permanecer na empresa devido a visão de futuro positivo que a empresa tem.

Apesar dele não ter uma métrica para medir a satisfação dos funcionários, visto acreditar que a sua percepção durante as conversas já é o suficiente, ele diz que o funcionário tem claro tudo o que ele poderá aprender e vivenciar na empresa e isso é apresentado desde a contratação e em conversas.

Para recompensar os funcionários que fazem hora extra, ele ainda oferece um *happy hour* na cafeteria da empresa. Isso também faz com que os funcionários falem muito bem da empresa para seus amigos e familiares, confirmando assim serem promotores da marca.

A transparência e a comunicação aberta da empresa em relação às recompensas são consideradas muito importantes para a empresa. E isso acontece nas conversas constantes e nas reuniões semanais.

Apesar de não existir uma métrica para a taxa de rotatividade de funcionários na empresa, visto não considerar necessário ainda, o cargo de gerência não teve desligamento algum nos últimos dois anos.

A prática de *feedback* constante não existe na empresa. Só acontece se for necessário corrigir alguma conduta do funcionário.

Baseado no quadro 2, dentre as ações que são praticadas e que têm obtido um resultado positivo na retenção dos funcionários de cargo gerenciais, ele classifica da seguinte forma:

Quadro 6 – Ações com resultado positivo

Classificação	Benefício/prática
1	Ambiente agradável
2	Remuneração
3	Expectativa de crescimento profissional
4	Flexibilidade de horários

Os demais itens do quadro 2 que não aparecem nessa classificação, representam os itens que não são praticados pela empresa.

3) Gestor 3

De acordo com as respostas obtidas na entrevista, entende-se que ele é responsável pelo controle administrativo dos funcionários, sendo apenas uma das atividades dele na empresa.

Ele informa que a média de tempo de permanência de um funcionário na empresa é de seis meses e que atualmente todas as vagas estão preenchidas.

Quanto aos cargos gerenciais, eles são para as funções Administrativo Financeiro e gerentes de vendas. Sendo que eles têm políticas de recompensas diferentes visto que os gerentes de vendas recebem comissões pelas vendas da construtora.

Quando perguntado quanto ao seu conhecimento sobre as práticas de *Employer Branding*, ele respondeu desconhecer o assunto. Porém, quando apresentado o conceito de marca empregadora, ele disse entender como sendo um lugar bom de trabalhar.

Quando perguntado sobre os objetivos das recompensas ofertadas aos funcionários, ele respondeu que o objetivo é o de aumentar a produtividade e evitar que os gerentes tenham despesas próprias, além de melhorar a qualidade dos serviços prestados por ele.

Para isso, a empresa oferece recompensas que são apresentadas no quadro a seguir.

Quadro 7 – Benefícios oferecidos pela empresa

Benefício	Descrição
veículo da empresa	Para uso nas atividades da empresa. A empresa confia que o uso é para serviços pertinentes ao bom funcionamento da função
auxílio combustível	Para quando utilizam os veículos próprios para as viagens. São reembolsados os valores apresentados com Nota Fiscal
Auxílio refeição	Para ressarcir despesas de refeições com clientes
Plano de salários	Aumentos salariais pelo tempo de serviço
Plano de carreira	Funcionários se qualificam para ocupar vaga superior quando disponível
Treinamentos	Ofertado palestras e cursos
espaço do café	Local equipado e preparado para os lanches e refeições diárias ou <i>happy hour</i> entre os colegas ou clientes
banco de horas	Trocam horas extras por folgas. A empresa confia nos registros feitos pelo próprio funcionário
ambiente agradável	Escritório está em meio a natureza e com bom relacionamento entre os colegas
seguro de vida e de acidentes	Apólice de seguro com parente direto como beneficiário
cultura organizacional positiva	Comunicação motivadora e estimulante
Comissão de vendas	Sobre as vendas da construtora
comunicação aberta e transparente	Fácil comunicação entre os níveis hierárquicos

Quanto ao uso de uma métrica para o grau de satisfação dos funcionários, ele diz que ainda não foi planejado tal medição quanto aos benefícios oferecidos por não considerarem necessário nesse momento.

São nas conversas diárias e pelo fato dos funcionários falarem bem da empresa para os amigos e familiares, onde o gestor 3 percebe que a equipe está motivada e tem interesse em se manter na empresa.

Desde o ingresso na empresa, é oferecido treinamento técnico operacional para as atividades diárias e também é esclarecido tudo o que o funcionário poderá aprender e vivenciar na empresa.

Nos últimos dois anos houve três desligamentos. Um deles foi porque o funcionário mudou-se para outra cidade e os outros dois foram por falta de rendimento dos funcionários.

Isso contribuiu para que a taxa de desligamento esteja em 0,3/gerentes por ano. Porém, não há uma taxa de permanência de funcionários na empresa.

Questionado sobre ações para fazerem com que os colaboradores passem mais tempo na empresa, ele disse não realizar tais ações.

A prática de *feedback* também não é utilizada por entenderem que cada profissional sabe o que precisa ser feito e melhorado.

Baseado no quadro 2, dentre as ações que são praticadas e que têm obtido um resultado positivo na retenção dos funcionários de cargo gerenciais, ele classifica da seguinte forma:

Quadro 8 – Ações com resultado positivo

Classificação	Benefício/prática
1	Ambiente agradável
2	Remuneração
3	Flexibilidade de horários
4	Plano de recompensas
5	Expectativa de crescimento profissional

Os demais itens do quadro 2 que não aparecem nessa classificação, representam os itens que não são praticados pela empresa.

4.3 A visão dos gerentes

Este subitem tem como intuito atender os objetivos específicos “b” e “c” deste trabalho: Investigar as práticas de *Employer Branding* mais utilizadas pelas empresas pertencentes à pesquisa no nível gerencial e avaliar a percepção dos funcionários de nível gerencial em relação à marca empregadora de suas organizações.

Para obter a visão de funcionários, foram selecionados os profissionais que atuam como

gerentes de vendas dessas empresas e, da mesma forma, também terão seus nomes substituídos para atender o mesmo intuito da privacidade.

1) Gerente 1

O Gerente 1 está na faixa etária dos acima de 42 anos e atua há 16 anos na área gerencial, sendo os últimos 8 anos e 6 meses na atual empresa. Ele tem formação até o ensino médio, é casado e tem dois filhos em idade adulta.

Visto sua experiência de mercado e nível de confiabilidade perante os proprietários, ele contribui nas estratégias da empresa, sempre que solicitado. Ele veio para trabalhar na empresa por convite do proprietário que já o conhecia atuando na empresa anterior e ingressou já ocupando a vaga de gerente. Mesma função que exerce até hoje.

Quando recebeu o convite ele já conhecia a empresa atual e tinha a imagem de ser uma empresa boa do mercado e boa de trabalhar e essa imagem permanece até hoje.

Os fatores que o fazem permanecer na empresa atual são os destacados abaixo. E ao mesmo tempo, baseado em sua percepção, ele credita um ponto de zero a 10 para cada item, considerando a qualidade e sua satisfação.

Quadro 9 – Fator de retenção

Fator	Nota
ambiente agradável de trabalhar	10
comunicação aberta e transparente entre os superiores e os pares	8
cultura organizacional positiva	8

Em relação ao fato de ser um promotor ou um detrator, o gerente 1 manifestou que ele costuma indicar a empresa atual para que amigos ou familiares tentem trabalhar lá.

Um ponto importante a destacar é que o primeiro contato que ele teve com a filosofia do *Employer Branding* foi nesta entrevista. Apesar de perceber que algumas ações são praticadas pela empresa atual tais como cultura organizacional positiva, ambiente de trabalho agradável e comunicação aberta e transparente entre os níveis hierárquicos, o gestor não imaginava que isso poderia ser compreendido como ações de *Employer Branding*.

Além dessas ações percebidas, ele considera que sua atuação na empresa é agregadora tanto para a empresa quanto para ele como profissional e o faz aprender a manter o foco em suas metas e objetivos.

Quando questionado sobre seu entendimento quanto à definição de cultura organizacional, sua resposta foi que no seu entendimento é uma empresa que se organiza para crescer, além de ter como objetivo a manutenção da qualidade de vida enquanto cresce.

Em relação às ações e práticas da empresa atual, apresentadas no quadro 3, ele conceitua com as seguintes notas, onde zero é a mais baixa e 10 é a mais alta:

Quadro 10 – Ações e Práticas oferecidas pelas empresas

Ações e práticas	Nota
1) Ações aplicadas como <i>Employer Branding</i>	8
2) Rol de benefícios oferecidos pela empresa	8
3) Satisfação quanto aos benefícios oferecidos pela empresa	9

Para as ações e práticas apresentadas nos quadros 2 e 3, ele conceitua com nota 8 quanto ao rol de benefícios oferecidos e para estes ele se sente quase totalmente satisfeito com as ações, visto ter concedido nota nove.

2) Gerente 2

O entrevistado gerente 2 está na faixa etária dos 29 aos 35 anos e atua na área gerencial há seis anos e está na empresa atual há pouco mais de dois meses, ingressando na empresa já na função de gerência comercial.

Ele é casado e ainda não tem filhos. Sua área de formação é no Direito e Administração de empresas.

O proprietário da empresa atual já o conhecia atuando em outra empresa e fez o convite para fazer parte do quadro de funcionários.

Ele já conhecia a empresa atual como sendo uma empresa boa do mercado da construção civil e uma empresa boa de trabalhar e, desde que entrou, essa imagem tem melhorado ainda mais.

Os fatores que o fazem permanecer na empresa atual são os destacados abaixo. E ao mesmo tempo, baseado em sua percepção, ele credita um ponto de zero a 10 para cada item, considerando a qualidade e sua satisfação.

Quadro 11 – Fator de retenção

Fator	Nota
ambiente muito agradável para trabalhar	10
oportunidades de crescimento interno	10
cultura organizacional positiva	10
reconhecimento público	8

feedback aos funcionários	8
comunicação aberta e transparente entre os níveis hierárquicos	5
desenvolvimento de carreira	3
plano salarial	3

Em relação ao fato de ser um promotor ou um detrator, o gerente 2 manifestou que ele costuma indicar a empresa atual para que amigos ou familiares tentem trabalhar lá.

Ele afirma que a oportunidade de um novo mercado para sua carreira profissional, e o espaço que se abre para progressões na empresa, o estimulou a mudar de cidade e isso lhe é agregador profissionalmente e pessoalmente.

Ele entende a cultura organizacional como sendo algo intangível. Estando relacionado à uma comunicação não verbal, percebida e compreendida ao ponto de alinhar a equipe com os propósitos da empresa.

Em relação às ações e práticas da empresa atual, apresentadas no quadro 5, ele conceitua com as seguintes notas, onde zero é a mais baixa e 10 é a mais alta:

Quadro 12 – Ações e Práticas oferecidas pelas empresas

Ações e práticas	Nota
1) Ações aplicadas como <i>Employer Branding</i>	6
2) Rol de benefícios oferecidos pela empresa	8
3) Satisfação quanto aos benefícios oferecidos pela empresa	9

Para as ações e práticas apresentadas nos quadros 2 e 5, ele conceitua com nota 8 quanto ao rol de benefícios oferecidos e para estes ele se sente quase totalmente satisfeito com as ações, visto ter concedido nota nove.

Um ponto que ele destaca como sendo algo que ainda precisa ser implantando, é um organograma que apresente os setores e o fluxo de informações entre eles. Isso facilitaria a comunicação.

Ele diz que a empresa deixa claro o que quer nesse momento e para qual direção estão seguindo em um futuro próximo. Isso é apresentado em reuniões ou conversas individuais.

Ele já havia ouvido falar do termo *Employer Branding* mas nunca havia se aprofundado no tema. Ele ainda não compreendido que são essas ações que contribuem para o ambiente de trabalho.

3) Gerente 3

O entrevistado gerente 3 está na faixa etária dos acima de 42 anos e atua há 6 anos na empresa atual.

Ele é casado e tem três filhos, sendo um adulto, um pré-adolescente e um recém-nascido.

Sua formação acadêmica é em Filosofia.

Ele atua há 13 anos na área gerencial, vindo do mercado varejista onde passou a conhecer o proprietário da Empresa atual, que o convidou para fazer parte da equipe da empresa, assumindo a gerência comercial, onde está até este.

Antes de ingressar na empresa atual ele tinha a imagem de ser uma empresa boa do mercado e essa imagem permanece e tem alguma melhoria. Essa melhoria está relacionada com o ambiente de trabalho agradável e com a visão de um futuro positivo.

Os fatores que o fazem permanecer na empresa atual são os destacados a seguir. E ao mesmo tempo, baseado em sua percepção, ele credita um ponto de zero a 10 para cada item, considerando a qualidade e sua satisfação.

Quadro 13 – Fator de retenção

Fator	Nota
desenvolvimento de carreira	10
Cultura organizacional positiva	10
Ambiente de trabalho agradável	10
Comunicação aberta e transparente entre os níveis hierárquicos	8

Em relação ao fato de ser um promotor ou um detrator, o gerente 2 manifestou que ele costuma indicar a empresa atual para que amigos ou familiares tentem trabalhar lá.

Em relação à comunicação aberta e transparente entre os níveis hierárquicos, ele diz que os proprietários conversam abertamente com os gerentes sobre os objetivos da empresa e das ações e os desafios que estão se apresentando durante a jornada.

O ponto de destaque que o influencia a permanecer na empresa é a visão de um futuro positivo.

Ele sente que a atividade exercida é agregadora profissionalmente a ele visto que o envolvimento com um produto de alto valor agregado amplia sua autoconfiança e sua visão de futuro profissional.

Ele entende que as diretrizes de uma empresa é que representam a cultura organizacional. Sendo que na empresa atual, as diretrizes estão representadas pela tradição familiar, respeito ao próximo e visão positiva de futuro, completando assim a missão, visão e

valores da empresa.

Em relação às ações e práticas da empresa atual, apresentadas no quadro 7, ele conceitua com as seguintes notas, onde zero é a mais baixa e 10 é a mais alta:

Quadro 14 – Ações e Práticas oferecidas pelas empresas

Ações e práticas	Nota
1) Ações aplicadas como <i>Employer Branding</i>	8
2) Rol de benefícios oferecidos pela empresa	7
3) Satisfação quanto aos benefícios oferecidos pela empresa	8

Para as ações e práticas apresentadas nos quadros 2 e 7, ele conceitua com nota 7 quanto ao rol de benefícios oferecidos e para estes ele não se sente muito satisfeito, visto ter concedido nota oito.

Pontos observados

Com os resultados obtidos, pode-se observar que todos os gerentes são promotores das marcas, indicando assim a satisfação de trabalharem em suas empresas.

Também foi constatado nos quadros 9, 11 e 13, que o ambiente de trabalho agradável (média 10) é o fator mais importante para a permanência deles nas empresas, seguido por cultura organizacional positiva (média 9,3) e comunicação aberta e transparente (média 7). Os demais: desenvolvimento de carreira (média 4,3), crescimento interno (média 3,3), *feedback* (média 2,66), reconhecimento público (média 2,66) e plano salarial (média 1), receberam nota média abaixo de cinco, motivado pela ausência ou pouco uso da prática.

4.4 Comparação entre as práticas de Employer Branding nas empresas

Este subitem tem como intuito atender os objetivos específicos “d” e “e”: Avaliar a percepção dos funcionários de nível gerencial em relação à marca empregadora de suas organizações; e, fazer uma comparação entre as práticas ofertadas pelas empresas pesquisadas. Para tanto está baseado na comparação entre o que o gestor diz que a empresa oferece e a percepção do funcionário visando a sua retenção.

Visto que em um primeiro momento tanto os gestores quanto os gerentes disseram

desconhecer o *Employer Branding* pela sua definição, as respostas dos gestores foram estimuladas pelos itens destacados na questão 14 do apêndice 1, e as respostas dos gerentes foram estimuladas pelos itens destacados na questão 15 do apêndice 2.

O quadro a seguir apresenta a oferta de benefícios expostas pelas empresas na questão 14 do apêndice A, e a percepção deles pelos funcionários e respondidas na questão 15 do apêndice B.

Quadro 15 – Oferta de benefícios e a percepção dos funcionários

Benefício	Empresa	Oferece	Funcionário	Percebe
<u>Veículo da empresa</u> : para usos nos serviços e viagens da empresa	Alfa Beta Gama	Sim Não Sim	Alfa Beta Gama	Sim Não Não
<u>Ambiente agradável</u> : Clima harmonioso, respeitoso, bem iluminado e decorado	Alfa Beta Gama	Sim Sim Sim	Alfa Beta Gama	Sim Sim Sim
<u>Auxílio combustível</u> : ressarcimento de despesas com combustível para executar atividades da empresa com o veículo particular.	Alfa Beta Gama	Sim Não Sim	Alfa Beta Gama	Não Não Não
<u>Combustível livre</u> : Abastecimento de veículo próprio liberado em posto de combustível parceiro, independente do uso do veículo	Alfa Beta Gama	Não Sim Não	Alfa Beta Gama	Não Não Não
<u>Comissão de Vendas</u> : Comissões pagas por vendas da construtora	Alfa Beta Gama	Sim Sim Sim	Alfa Beta Gama	Sim Sim Sim
<u>Equipamentos Eletrônicos</u> : Linha telefônica, Smartphones, tablets, projetores, etc., para uso profissional ou pessoal.	Alfa Beta Gama	Não Sim Não	Alfa Beta Gama	Não Sim Não
<u>Auxílio refeição</u> : Ressarcimento de despesas das refeições com clientes	Alfa Beta Gama	Não Sim Sim	Alfa Beta Gama	Não Não Sim
<u>Plano de salários</u> : progressão salarial por tempo de serviço ou por atribuições.	Alfa Beta Gama	Não Não Sim	Alfa Beta Gama	Não Não Não
<u>Feedback</u> : para avaliar o desempenho individual ou da empresa	Alfa Beta Gama	Não Sim Não	Alfa Beta Gama	Não Sim Não
<u>Plano de carreira</u> : plano de progressão de cargos	Alfa Beta Gama	Não Não Sim	Alfa Beta Gama	Não Não Sim
<u>Plano de horas</u> : para serem compensadas em momento futuro e oportuno	Alfa Beta Gama	Sim Sim Não	Alfa Beta Gama	Não Não Não
<u>Treinamentos</u> : para desenvolvimento profissional ou pessoal	Alfa Beta Gama	Sim Sim Sim	Alfa Beta Gama	Sim Sim Sim
<u>Cultura organizacional positiva</u> : direcionamentos éticos e morais visando o bem estar e o crescimento da empresa	Alfa Beta Gama	Sim Sim Sim	Alfa Beta Gama	Sim Sim Sim
<u>Comunicação aberta</u> : contato aberto e transparente entre os níveis hierárquicos	Alfa Beta Gama	Sim Sim Sim	Alfa Beta Gama	Sim Sim Sim
<u>Reconhecimento Público</u> : ação em que o funcionário é reconhecido perante os colegas e por seus préstimos	Alfa Beta Gama	Sim Não Não	Alfa Beta Gama	Sim Não Não

<u>Participação no lucro da empresa</u> - São pagos ao final de cada ano e baseado nos lucro auferidos pela empresa naquele exercício	Alfa Beta Gama	Não Sim Não	Alfa Beta Gama	Não Não Não
<u>Seguro de Vida</u> : apólice de seguro com parente direto como beneficiário	Alfa Beta Gama	Não Não Sim	Alfa Beta Gama	Não Não Não

Nesse quadro, onde aparecem 17 itens citados pelos gestores das empresas entrevistadas, pode-se observar que apenas cinco dos benefícios são comuns à todas as empresas e são percebidos pelos funcionários. São eles: Ambiente agradável, comissionamento sobre vendas, treinamentos, cultura organizacional positiva e comunicação aberta e transparente.

Alguns desses itens são citados pelos gestores nos quadros 4, 6 e 8, como sendo os que obtém resultado positivo na retenção dos funcionários gerentes. São eles, ambiente agradável e remuneração (comissionamento de vendas).

Enquanto isso, seis dos itens são ofertados pelas empresas não são percebidos por todos os funcionários. São eles: Veículo da empresa, combustível livre, auxílio refeição, plano de salários, plano de horas e seguro de vida.

Isso é observado por Fagundes (2019), Muitas vezes, essa cesta de oferta existe, mas não está clara, e sim implícita. Outras vezes, essa cesta existe, mas precisa ser melhorada.

Isso deixa claro que a comunicação dos benefícios precisa ser melhor utilizada pelas empresas. Isto porque, alguns desses são benefícios financeiros indiretos, gerando custo direto para as empresas e redução de custos para os funcionários, que, por sua vez, deveriam considerar esses itens em suas receitas de família.

Comunicar de forma clara as ações encontra como base o que afirma FAGUNDES (2019).

Comunicar de forma clara e transparente as políticas de recompensas aos colaboradores é essencial para garantir que eles compreendam seu valor e reconheçam o esforço da empresa em valorizá-los. A transparência nas práticas organizacionais promove a confiança dos funcionários na empresa e fortalece o vínculo entre empregador e empregado. Além disso, ao comunicar abertamente sobre os benefícios oferecidos aos colaboradores, a empresa demonstra seu comprometimento com a equidade e a justiça no ambiente de trabalho.

Com tudo isso, concluiu-se que as construtoras aplicam ações de *Employer Branding* mesmo sem saber da definição desta estratégia. Isso desde a atração, baseado nas respostas das perguntas a seguir:

Na pergunta 12 - O que você entende como marca empregadora? - as respostas foram: Não sei (Gestor 1); “Uma empresa que oferece bons empregos”. (Gestor 2); “Apesar de não ter certeza, acredito que seja um lugar que os profissionais queiram trabalhar ou se manter nele” (Gestor 3)

Na pergunta 13 - você entende que sua empresa tem uma marca empregadora? - as respostas foram: “Sim, porque as pessoas vêm procurar vagas de empregos dizendo que observam as mídias e os amigos falam muito bem da empresa” (Gestor 1); “Sim, porque oferecemos vagas nas mídias e as pessoas querem trabalhar aqui” (Gestor 2); “Sim, em alguns aspectos porque ela busca manter e fazer crescer o conceito dela no mercado, e isso faz com que as pessoas queiram trabalhar na empresa” (Gestor 3);

Isso vem ao encontro com a afirmação de Reis e Braga (2016), apresentada na introdução deste trabalho.

Os principais objetivos do *Employer Branding* incluem fortalecer a reputação da empresa como empregadora de escolha, aumentar o engajamento dos colaboradores com a cultura organizacional e melhorar a percepção do mercado sobre a organização.

Ou seja, para que a empresa tenha profissionais mais qualificados se oferecendo para ingressar na organização e para que os funcionários estejam mais engajados nos propósitos da empresa, as ações e práticas de *Employer Branding* ampliam a efetivação desses objetivos.

Também se identificou que são realizadas ações para a retenção dos profissionais. Isso se revela nas respostas para as seguintes questões:

Na pergunta 32 - quais ações você tem obtido resultado positivo na retenção dos funcionários gerentes? – as respostas foram: O Ambiente agradável liderou o ranking, seguido de Remuneração, Flexibilidade de horários, Expectativa de crescimento e plano de recompensas.

Isso acompanha o pensamento de STOCKER, CORREA, de SOUZA, 2020.

Investir em *Employer Branding* traz diversos benefícios para as empresas, tais como, a redução do *turnover*, aumento da produtividade dos colaboradores e melhoria do clima organizacional. Uma marca empregadora forte e positiva pode impactar diretamente nos resultados financeiros da empresa, além de contribuir para a construção de uma imagem sólida no mercado.

Isso comprova que investir em ações e práticas de *Employer Branding* trazem retornos financeiros à organização.

A questão 15 do apêndice 1 indaga sobre a existência de um medidor de grau de satisfação dos funcionários. As respostas demonstram a inexistência, sendo justificadas da

seguinte forma:; “Acredito que não seja necessário nesse momento” (Gestor 1); “Nas conversas eu procuro entender se eles estão satisfeitos mas não preparo um índice para isso” (Gestor 2); “Não foi planejado usar porque penso ainda não ser necessário” (Gestor 3).

Isso é observado por BEZERRA (2020)

A avaliação constante da eficácia da política de recompensas é importante para identificar pontos fortes e áreas de melhoria. Realizar pesquisas regulares sobre o clima organizacional e coletar feedbacks individuais dos colaboradores permite à empresa ajustar suas práticas conforme necessário para atender às expectativas da equipe. Ao estar aberta ao *feedback* dos funcionários, a organização demonstra sua disposição em ouvir suas necessidades e promover um ambiente participativo baseado na confiança mútua.

Isso se obtém com a comunicação aberta e transparente entre os funcionários e os níveis hierárquicos. Prática adotada pelas empresas pesquisadas e percebidas pelos funcionários.

A identificação do nível de motivação e satisfação se faz apenas pela percepção do administrador quando em conversas informais e em *Happy hour*. Nessas conversas também acontecem as reiteraões dos benefícios que o funcionário poderá ter ao aprender e vivenciar o dia a dia na empresa.

Percebeu-se pelas respostas obtidas nas entrevistas com os gestores, que as empresas e os funcionários ainda não conheciam os conceitos e ações de *Employer Branding*. Apesar disso, aplicam ações para a captação e principalmente para a retenção dos profissionais, mesmo que sem muito planejamento e controle das ações e na mensuração dos resultados. Isso sugere que os resultados obtidos atualmente na retenção e engajamento, podem ser ampliados e melhorados com o uso das técnicas científicas do *Employer Branding*

Também foi percebido a mesma situação perante os funcionários gerentes, onde eles desconheciam o conceito de *Employer Branding* e não consideravam que essas ações é que os fazem permanecer na empresa e tampouco as percebiam. Ou seja, os funcionários recebem essas ofertas sem perceberem que são benefícios diretos e indiretos. Logo, a comunicação dos benefícios oferecidos pela empresa podem fazer com que eles sejam efetivamente percebidos e valorizados pelos funcionários.

Isso poderia ser introduzido com a aplicação de *feedback*, onde esse momento serviria para ouvir as necessidades e críticas dos funcionários e apresentar a eles as avaliações de desempenho e o reforço dos benefícios oferecidos a eles. Ampliando assim a comunicação aberta e transparente apresentado por todos os gestores como uma das aplicações existentes nas empresas pesquisadas e a valorização dos benefícios oferecidos.

Essa comunicação também influenciaria na percepção dos funcionários quanto ao que a empresa oferece como benefícios. Percebe-se isso no quadro 15 onde cinco dos benefícios indiretos (veículo da empresa, auxílio combustível, combustível livre, auxílio refeição e seguro de vida) são oferecidos e não são percebidos pelos funcionários.

Para compreender melhor o porque que as empresas usam a percepção para medir o grau de satisfação, nível de engajamento, taxa de *turnover* e também para compreender o pouco planejamento para o uso de ações e práticas de *Employer Branding* e ampliar a visão sobre as respostas obtidas nesta pesquisa, o pesquisador retornou o contato com o gestor 1.

O comentário dele que poderia melhor explicar esse fato é que o mercado da construção civil em Itapema / Santa Catarina está entre os maiores do Brasil. Nesse sentido, ele se apresenta de uma maneira “voraz” e isso faz com que as rotinas sejam mais voltadas aos resultados rápidos e com atuação até do corpo estratégico também na aceleração das vendas, item que está no topo das prioridades da empresa. Ressalta-se, porém, ser a visão de apenas um dos gestores entrevistados e em um segundo momento.

É importante observar que esse trabalho foi desenvolvido com o objetivo de analisar as práticas de *Employer Branding* adotadas pelas empresas de Construção Civil na cidade de Itapema/SC e avaliar os resultados dessas ações na retenção dos profissionais.

Outro ponto importante é que os dados foram apresentados pelos gestores e gerentes e não houve avaliação documental, por não existirem, visto que as práticas de *Employer Branding* ainda não são aplicadas de forma planejada. Sendo assim, os dados correspondem muito pela percepção dos gestores e gerentes. No caso dos gerentes respondentes, eles têm pares na mesma função que não foram entrevistados devido à restrição de acesso.

Sendo assim, esse trabalho de pesquisa apresenta um cenário de ações de *Employer Branding* no setor pesquisado que precisa avançar e aprofundar esta pesquisa para ampliar o reconhecimento destas práticas nesse setor. Fazendo isso será possível entender melhor o quanto esse setor pode ser beneficiado utilizando as práticas de *Employer Branding*, desde que planejadas e executadas dentro dos critérios científicos.

Isso é corroborado por PONTES (2001) quando afirma que

os administradores devem se preocupar com a rotação de pessoas, ao passo que além dos custos financeiros, relacionados com as novas admissões de pessoal e com os desligamentos, há também outros custos, mais difíceis de serem mensurados, como o custo com a integração e treinamento de novos funcionários.

Investir na satisfação dos funcionários não só reduz a rotatividade, mas também

contribui para uma organização mais produtiva e resiliente.

A satisfação no trabalho é um fator importante para a retenção de talentos. As empresas devem focar em criar um ambiente que valorize e motive os seus funcionários, oferecendo oportunidades de crescimento, um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal e uma cultura de reconhecimento.

Diante do exposto até aqui, a implementação e aplicação de ações do *Employer Branding* de forma consciente, além de bem divulgadas e avaliadas, surge como estratégia fundamental para essas organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS

Neste capítulo tem-se como intuito apresentar as principais conclusões obtidas com a realização deste trabalho. Para tanto, a ideia é apresentá-las de acordo com cada objetivo específico delineado.

Para responder um dos objetivos específicos desse trabalho que foi: identificar os objetivos dos gestores em relação ao conjunto de recompensas ofertadas, foram obtidas as respostas citadas no subitem 4.2 – Visão dos gestores – onde se confirmam ações para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários e em consequência a qualidade do serviço prestado por eles.

Outro objetivo específico foi o de “Investigar as práticas de *Employer Branding* mais utilizadas pelas empresas pertencentes à pesquisa, no nível gerencial”. O resultado foi apresentado nos quadros 3, 5 e 7, dentro da visão dos gestores.

Para o objetivo específico de avaliar a percepção dos funcionários de nível gerencial em relação à marca empregadora de suas organizações, os resultados foram apresentados no subitem 4.4 - Comparação entre as práticas de *Employer Branding* nas empresas – no quadro 15, na coluna onde mostra o que os gerentes percebem quanto ao que é oferecido pelas empresas. Onde dos 17 itens oferecidos, apenas nove são percebidos pelos funcionários. Isso indica que a comunicação desses benefícios precisa ser enaltecida pela empresa perante os funcionários.

Outro objetivo, o de “identificar os fatores que influenciam a eficácia das práticas de *Employer Branding* na retenção de profissionais do nível gerencial”, foram apresentados nos

quadros 9, 11 e 13, dentro da visão dos gerentes.

A comparação entre as práticas aplicadas pelas empresas pesquisadas é apresentada no quadro 15, e as ações e práticas que tem obtido os melhores resultados estão apresentados nos quadros 4, 6 e 8. Sendo que nesses últimos quadros, ficam evidentes que são as mesmas ações praticadas pelas empresas.

Sendo assim, foi alcançado o objetivo geral desta pesquisa, que foi avaliar se as práticas de *Employer Branding* pelas empresas da construção civil na cidade de Itapema/SC estão promovendo condições para reter os seus profissionais em nível gerencial.

Sugere-se, portanto, a realização de estudos de clima organizacional para fundamentar o planejamento de ações relacionadas ao *Employer Branding*. Tais estudos são cruciais, especialmente ao considerar que os principais fatores de retenção de talentos muitas vezes não requerem grandes investimentos financeiros. Elementos como um ambiente de trabalho agradável, uma cultura organizacional positiva, a harmonia entre os funcionários e uma comunicação clara e transparente são fundamentais para a satisfação e retenção dos colaboradores. Estes fatores estão intimamente ligados ao comportamento das pessoas e à dinâmica interna da organização, destacando a importância de um gerenciamento eficaz das relações interpessoais para o sucesso sustentável da empresa.

Também é sugerido que essa pesquisa seja continuada nas empresas já pesquisadas e ampliada para outras mais do mesmo setor. Fazendo isso, será possível ter um melhor reconhecimento e entendimento sobre a eficácia das ações de *Employer Branding* na retenção de profissionais na indústria da construção civil.

REFERÊNCIAS

- ABRAINCO, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INCORPORADORAS IMOBILIÁRIAS. PIB da construção tem alta de 6,9% em 2022 e puxa crescimento da economia. 2023 Disponível em <<https://www.abrainco.org.br/construcao-civil/2023/03/02/pib-da-construcao-tem-alta-de-69-em-2022-e-puxa-crescimento-da-economia>>. Acesso em: 31 mar. 2024
- BEZERRA, LMA. *Employer branding*: um estudo de caso na empresa Aditivo Contabilidade. 2020. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/35201>>. Acesso em: 19 abr. 2024.
- COSTA, C. P. *Employer branding* para a atração e retenção de talentos em empresas de tecnologia. Disponível em: <<https://search.proquest.com/openview/578699bc3d8261d11d812c9cf296f101/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>>. Acesso em: 22 abr. 2024.
- DE SOUZA, AP; SENA, JS. ESTRATÉGIAS DE *EMPLOYER BRANDING* COMO IMPULSIONADOR DA CULTURA ORGANIZACIONAL. Revista Gestão, 2023. Disponível em: < >. Acesso em: 14 abr. 2024.
- FAGUNDES, Fábio Fagundes. Elaboração de *Employee Value Proposition* (EVP) como estratégia de retenção de colaboradores no varejo de pequeno e médio porte: um estudo de caso / Fábio Fagundes Fagundes. - 2019. Disponível em: < <https://repositorio.fgv.br/items/bf0a3323-69ce-45c0-80a2-8fb402185e14>> Acesso em: 24 abr. 2024
- FONSECA, João José Saraiva. Metodologia da Pesquisa Científica. 2002. Disponível em: < <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>> Acesso em 24 abr. 2024
- GASPAR, JS; ANDREOLI, TP. *Employer branding*: estudo de caso em uma multinacional farmacêutica. Navus: Revista de Gestão e Tecnologia, 2021. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8096402>>. Acesso em: 24 abr. 2024.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Organizadores). Métodos de pesquisa. Universidade Aberta do Brasil – UAB. Universidade Federal de Rio Grande do Sul – UFRGS. Curso de Graduação Tecnológica. Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOLDENBERG, M. A arte de pesquisar. 13ª edição revisada. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- GUERREIRO, R.C. Preferências dos candidatos na seleção de empresas: uma aplicação do conjoint no *employer branding*. 2022. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/32504>>. Acesso em: 12 abr. 2024.
- GÜNTHER, H. "Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão?". In: Psicologia: Teoria e Pesquisa. Mai-Ago2006, Vol. 22 n. 2, pp. 201-210.
- LIMA, ACC; SERENO, DHA; RUIZ, DS; CRUZ, MSM. Análise da ferramenta *Employer Branding* no mercado de trabalho: um estudo de caso na ETEC de Praia Grande. 2022. Disponível em: <<http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/13055>>. Acesso em: 19 abr. 2024.

LIMA, MMC; STEFANI, SR. A importância do *Employer Branding* na atração e retenção de talentos em Portugal. Revista do Centro Universitário Curitiba, 2023. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/6384>>. Acesso em: 19 abr. 2024.

MARTINS, José Roberto. *Branding: o manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas*. 3. ed. São Paulo: Globalbrands, 2006. Disponível em <<https://fasam.edu.br/wp-content/uploads/2020/07/Branding-um-manual-paravoce-criar-gerenciar-e-avaliar-marcas.pdf>> Acesso em 19 abr. 2024

MARTINS, S. F. *Employer branding: Um estudo comparativo quanto às práticas adotadas por empresas brasileiras*. 2020. Disponível em: <<http://repositorio.ufu.br/handle/123456789/29477>>. Acesso em: 10 abr. 2024.

MELO, I. B. F. Análise do Employer Branding do Camarões Potiguar. Monografia (Graduação em Administração), 81 f. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/34920>>. Acesso em: 24 abr. 2024.

MORGAN, Jacob. *The employee experience advantage*. John Wiley & Sons, Inc.: New Jersey, 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/364303435_Employee_experience_the_new_employee_value_proposition>. Acesso em 24 abr 2024

OLTRAMARI, A.P.; CÓRDOVA, R.; TONELLI, M.J. Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo *employer branding* na escolha profissional. Cadernos EBAPE. BR, 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/BgkZDwh9nYKgft8WNt56YJM/?format=html&lang=pt>>. Acesso em: 12 abr. 2024.

PEIXOTO, A.V.M. A Importância do *Employer Branding* na Retenção de Profissionais de Recursos Humanos. Disponível em: <<https://search.proquest.com/openview/56f78db18e89414c7732cf7b03cad73b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>>. Acesso em: 15 abr. 2024.

PEREIRA, M.P.D. A implementação de práticas de *employer branding* como estratégia fundamental para a retenção de talento: Estudo de caso da empresa Openline. 2022. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/42546>>. Acesso em: 12 abr. 2024.

PEREIRA, Lucimari Acosta; LIMBERGER, Pablo Flores; FLORES, Luiz Carlos da Silva. Identificação dos aspectos conceituais e elementos que constituem o *branding* e o *destination branding*. 2018. DOI: 10.11606/issn.1984-4867.v29i1p56-73. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rta/article/view/127863>. Acesso em: 11 maio 2024.

PIMENTEL, D. *EMPLOYER BRANDING E CONTRATO PSICOLÓGICO EM EMPRESAS FAMILIARES E NÃO FAMILIARES*. 2021. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Duarte-Pimentel-2/publication/354144989_Empresas_Familiares_Portuguesas_-_Employer_branding_e_contrato_psicologico/links/612786a038818c2eaf5fd0d7/Empresas-Familiares-Portuguesas-Employer-branding-e-contrato-psicologico.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2024.

PINO, PMC. *Employer branding: o processo de construção de marca empregadora*. 2021. Disponível em: <<https://pantheon.ufrj.br/handle/11422/16170>>. Acesso em: 10 abr. 2024.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas*. 3. ed. São Paulo: LTr, 2001.

REIS, GG; BRAGA, BM. Atratividade do empregador na perspectiva geracional: implicações para o *employer branding*. *Revista de Administração*, 2016. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/114170>>. Acesso em: 14 abr. 2024.

SANTOS, A. R. *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001. 144p

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Educação, sujeito e história*. Ed. Olho d'Água, 2002.

SILVA, JC; LOMBARDI, WBB. As percepções do processo de demissão e suas consequências no *employer branding*. 2022. Monografia, (Graduação em Administração) Universidade Federal de São Carlos. Disponível em: <<https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/16312/TCC-AS%20PERCEP%c3%87%c3%95ES%20DO%20PROCESSO%20DE%20DEMISS%c3%83O%20E%20SUAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 24 abr. 2024.

SILVA, MPN da; LUCAS, AC; LENNAN, MLFM. *O Employer Branding como vantagem competitiva*. Disponível em: <https://fei.edu.br/sites/sicfei/2019/adm/SICFEI_2019_paper_202.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2024.

STOCKER, F.; CORREA, A. S.; DE SOUZA, I. P. P. D. O impacto do *employer branding* na atração e retenção de talentos. *Revista de carreiras e pessoas*, 2020. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/44726/31938>>. Acesso em: 22 abr. 2024.

APÊNDICE A - Perguntas norteadoras aos gestores da empresa

Roteiro de entrevista para ser realizada com a líder geral, com perguntas norteadoras:

Objetivo a ser atendido: através desse questionário espera-se conhecer mais sobre as práticas *Employer Branding* da empresa estudada, quais os objetivos da empresa ao adotarem essas práticas e caso a empresa não pratique *Employer Branding*, entender o porquê. Isso com foco principalmente na retenção de colaboradores. Portanto, as respostas não serão julgadas e sim farão parte da construção do contexto de um cenário. Sendo assim, o respondente deve fazer suas declarações sabendo que não serão nominadas as pessoas e as empresas.

1. Qual o tempo de atuação da empresa no mercado? _____
2. Qual a quantidade de funcionários atualmente? _____
3. Em algum momento a quantidade de funcionários foi maior que a atual?
 - a. Sim
 1. Se sim, porque foi reduzido? _____
 - b. Não
4. Na sua percepção, qual a média de tempo de permanência dos funcionários? _____ anos
5. Há alguma área ou pessoa que atue exclusivamente com a gestão de pessoas?
 - a) Sim
 - b) Não
 1. Porque?
6. Em quantidade de pessoas, como é composta sua equipe administrativa?

Estratégico _____

Gerencial _____

Operacional _____
7. Existem vagas em aberto na empresa, atualmente?
 - a) Não
 - b) Sim
 1. Onde e quantas?
 - i. Estratégico
 - ii. Tático
 - iii. Operacional
8. Quais são os cargos gerenciais e suas funções?
9. Os gerentes têm políticas de recompensas:
 - a) Iguais. Porque?
 - b) Diferentes. Porque?
10. Em relação às recompensas, que envolvem benefícios, incentivos e salários, que são aplicados aos gerentes.

Cite e explique cada um deles.

Benefícios> vantagens que podem auxiliar na economia de custos ou proporcionar entretenimento, lazer, conhecimentos, segurança e comodidade, aos seus funcionários a empresa demonstra que valoriza a qualidade de vida, além da carga horária dentro da organização (por assiduidade, folga ou acréscimo de dias nas férias, seguro saúde, Licença família, auxílio esporte, programas de mentoria, bolsas de estudos, instalações modernas, Vale alimentação, vale transporte,

Incentivos> Monetários ou não monetários. Premiações em Bônus, aumentos salariais, Comissões, elogios públicos, espaço para descanso, personalização do espaço, eventos em equipe, passeios recreativos, horário flexível, programas de voluntariado, *day off*, ...

Salariais> participação nos lucros, , vale combustível, vale cultural, vale material escolar, auxílio *home office*, ajuda de custo, ...

11. Sua equipe está motivada?
1. como você sabe ?
 2. Como você motiva a equipe?
 3. Que atividade/ações você realiza para motivar a equipe?
 4. Seus funcionários querem se manter na empresa?
 5. Os funcionários pretendem seguir carreira na empresa ou estão nela até encontrarem emprego melhor?

12. O que você entende sobre a marca empregadora?_____

O *Employer Branding* envolve diversas práticas, como a criação de uma marca empregadora forte, o envolvimento dos funcionários, a gestão da reputação online e a implementação de programas de desenvolvimento profissional. O *Employer Branding* é importante para construir uma equipe talentosa e engajada, que contribua para o crescimento e sucesso contínuo da empresa.

13. Você entende que a sua empresa tem uma marca empregadora?

- a) Sim. Porque?
- b) Não. Porquê?

14. Quais ações de *Employer Branding* são aplicadas na retenção dos profissionais?

1. Desenvolvimento de carreira.
2. Benefícios atrativos.
3. Cultura organizacional positiva.
4. Plano de salário.
5. Plano de carga horária (banco de horas).
6. Auxílio Saúde.
7. Feedback.
8. Reconhecimento público (quadro melhor do mês, etc...).
9. Oportunidades de crescimento interno.
10. Ambiente de trabalho agradável.
11. Comunicação aberta e transparente.
12. Outro

15. Você faz a medição do grau de satisfação de seus funcionários?

1. Sim. Como faz a medição?
2. Não. Porquê?

16. Caso positivo, como funciona e qual o objetivo do Plano de carreira na sua empresa para a retenção de talentos?

17. Caso positivo, como funciona e qual o objetivo do Plano de salários na sua empresa para a retenção de talentos?

18. Caso positivo, como funciona e qual o objetivo do Plano de carga horária (banco de horas) na sua empresa para a retenção de talentos?

19. Caso positivo, como funciona e qual o objetivo do Auxílio Saúde na sua empresa para a retenção de talentos?

20. Caso positivo, como funciona e qual o objetivo do Reconhecimento Público na sua empresa para a retenção de talentos?
21. A empresa oferece treinamentos?
- Sim, quais?
 - Não, porquê?
22. Uma vez que o funcionário entrou na empresa, ele tem claro tudo o que ele poderá aprender e vivenciar na empresa ? (EVP) Descrição do cargo
23. Qual é a proposta de recompensas que a empresa aplica para que as pessoas queiram se manter na empresa e como isso é comunicado a eles?
24. Na atual circunstância, você sente que seus funcionários são mais promotores ou detratores da tua marca? Porque?
25. Como você avalia a importância da transparência e comunicação aberta da empresa em relação à recompensas?
- Muito importante
 - Importante
 - Neutro
 - Pouco importante
 - Sem importância
26. Como são comunicadas essas recompensas aos funcionários?
27. Houve algum desligamento de cargo gerencial na empresa nos últimos dois anos?
- Sim
 - Quanto e porquê?
 - Não
28. Qual a taxa de rotatividade de funcionários gerenciais em sua empresa?
29. Há alguma métrica de retenção utilizada para acompanhar a taxa de permanência e taxa de desligamento?
30. Existem práticas utilizadas para criar um ambiente de trabalho que faça com que os colaboradores passem mais tempo na empresa?
- Sim
 - Quais?
 - Não
 - Porquê?
31. Os líderes de áreas ou do RH costumam trazer feedback's e pontos de melhoria para os funcionários?
- Sim
 - Com qual periodicidade?
 - Não
 - Porque?
32. Na sua percepção, classifique por grau de resultado, onde 1 é o mais influente, as ações que você pratica e que tem obtido resultado positivo na retenção dos funcionários gerentes.
- () Ambiente agradável
 - () Remuneração

- c) () Expectativa de crescimento profissional (interno ou externo)
- d) () Auxílio Saúde
- e) () Auxílio Moradia
- f) () Reconhecimento Público
- g) () Flexibilidade de horários
- h) () Plano de recompensas

APÊNDICE B - Questionário aplicado aos gerentes de setor

Objetivo a ser atendido: identificar as percepções dos colaboradores a respeito do impacto das práticas de *Employer Branding* no processo de retenção da empresa

1. Qual sua faixa etária?
 1. Até 21 anos
 2. de 21 até 28
 3. de 29 até 35
 4. de 36 até 42
 5. acima de 42 anos
2. Quanto tempo está na empresa? _____anos _____ meses
3. Qual seu estado civil?
 1. ● Solteiro
 2. ● Casado
 3. ● União Estável
 4. ● Separado(a) / Divorciado(a)
 5. ● Prefiro não informar
4. Você tem filhos?
 1. Não
 2. Sim
 1. Quantos e quais as idades? _____filho(s)/idade(s)_____
5. Qual seu grau de escolaridade?
 1. Até o ensino médio
 2. ensino superior completo
 3. Pós-graduação
 1. Mestrado
 2. Doutorado
 3. Pós Doutorado
6. Se tem formação acadêmica, qual a sua área de formação? _____
7. Qual seu cargo na empresa? _____
8. Quanto tempo você exerce função gerencial? _____anos
9. Qual sua área de atuação na empresa?
 1. Estratégico,
 2. Gerencial,
 3. Operacional
10. Houve progressão de cargo desde seu ingresso na empresa?
 - a. Sim
 1. Quantas vezes?
 - b. Não
11. Onde você busca novas oportunidades?
 1. Instagram

2. Facebook
 3. LinkedIn
 4. Head Hunter
 5. Indicação de amigos e conhecidos
 6. Outro
12. Você já conhecia a empresa antes da vaga ser ofertada?
1. Sim
 2. Não
13. Qual era a imagem que você tinha da empresa antes de entrar?
1. Apenas mais uma empresa do mercado
 2. Empresa boa do mercado
 3. Empresa boa do mercado e boa de trabalhar
 4. Empresa Líder de mercado e boa de trabalhar
 5. Outra _____
14. E essa imagem continua a mesma?
- a. Sim
 - b. Não
1. Porquê?
15. Quais práticas de *Employer Branding* você percebe que são aplicadas na empresa? Seguindo sua percepção, dê uma nota àquelas que são aplicadas.
1. Desenvolvimento de carreira. Nota _____
 2. Benefícios atrativos. Nota _____
 3. Cultura organizacional positiva. Nota _____
 4. Plano de Salário. Nota _____
 5. Plano de carga horária (bando de horas). Nota _____
 6. Auxílio Saúde. Nota _____
 7. *Feedback*. Nota _____
 8. Reconhecimento Público (quadro melhor do mês, etc....) Nota _____
 9. Oportunidade de crescimento interno. Nota _____
 10. Ambiente de trabalho agradável. Nota _____
 11. Comunicação aberta e transparente. Nota _____
 12. Outro. Nota _____
16. Em escala de 0 a 10, sendo zero não indicaria, o quanto você indicaria a empresa para amigos ou familiares? Nota _____
17. Além destes, existe algum outro fator que lhe influenciaria para se manter na empresa?
- a. Não
 - b. Sim
1. O quê?
18. Você já ouviu falar o que são práticas de *Employer Branding*?
1. Não
 2. Sim

3. Sim, já ouvi falar mas nunca me aprofundi no tema
4. Sim, já trabalhei ou tive contato com o tema
5. Outros

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

19. Desde que você entrou na empresa até agora, você entende que o que você faz te agrega valor profissional e te faz querer permanecer na empresa?

- a) Sim, o que é feito?
- b) Não, Porque?

20. Se você não trabalhasse nessa empresa e quisesse trabalhar em outra do ramo, o que esta tem e que essa atual não tem?

21. O que você entende como cultura organizacional? Resposta discursiva

22. Como é a cultura da empresa? Resposta discursiva

23. Em uma escala de 0 a 10, onde zero não contribui e dez contribui, você acredita que as ações e práticas de *Employer Branding* contribuem para o ambiente de trabalho? Nota _____

24. Em uma escala de 0 a 10, onde zero é a nota mais baixa e dez é a nota mais alta, em relação às práticas de *Employer Branding* da empresa, qual nota você dá à ela?

25. Em uma escala de 0 a 10, onde zero é totalmente insatisfeito e dez é totalmente satisfeito, atualmente, você está satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa?

26. Em uma escala de 0 a 10, onde zero é a nota mais baixa e 10 é a nota mais alta, qual nota você dá para os benefícios oferecidos pela empresa? Nota _____