



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CAMPUS FLORIANÓPOLIS ou CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
CURSO ADMINISTRAÇÃO

Marinês Guedes Claudino Monteiro Faustina  
Kimberli Bianca Martins Bassoli

**Employer Branding na retenção de funcionários:** uma análise comparativa em restaurantes  
Brasil - Peru

Florianópolis  
2024

Marinês Guedes Claudino Monterio Faustina  
Kimberli Bianca Martins Bassoli

**Employer Branding na retenção de funcionários: uma análise comparativa em restaurantes**  
Brasil - Peru

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD7139 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

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.  
Dados inseridos pelo próprio autor.

Martins Bassoli, Kimberli Bianca

Employer Branding na retenção de funcionários : uma análise comparativa em restaurantes Brasil - Peru / Kimberli Bianca Martins Bassoli, Marinês Guedes Claudino Monteiro Faustina ; orientador, Marcos Baptista Lopez Dalmau, 2024.

141 p.

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

Inclui referências.

1. Administração. 2. Recursos Humanos. 3. Employer Branding. 4. Employee Experience . 5. Employee ValueProposition. I. Guedes Claudino Monteiro Faustina, Marinês. II. Baptista Lopez Dalmau, Marcos . III. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. IV. Título.

Marinês Guedes Claudino Monteiro Faustina  
Kimberli Bianca Martins Bassoli

**Employer Branding na retenção de funcionários: uma análise comparativa em restaurantes  
Brasil - 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, 08 de Dezembro de 2024.

Insira neste espaço  
a assinatura

Prof. Ana Luiza Paraboni  
Coordenador de Trabalho de Curso

**Banca examinadora**

Insira neste espaço  
a assinatura

Prof<sup>a</sup>. Marcos Baptista Lopez Dalmau Dr.(a)  
Orientador

Universidade Federal de Santa Catarina

Insira neste espaço  
a assinatura

Prof. Gonzalo Rafael Merino Braga, Me.  
Pontifícia Universidade Católica do Peru - PUC

Insira neste espaço  
a assinatura

Doutoranda Monica Scoz Mendes, PPGA/UFSC.  
Universidade Federal de Santa Catarina

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaríamos de expressar nossa sincera gratidão ao nosso ilustre orientador, Professor Marcos Baptista Lopez Dalmau, pela orientação dedicada durante toda a construção do nosso projeto. Agradecemos imensamente pelo suporte contínuo desde o início, disponibilizando-se, mesmo nos intervalos de suas aulas e aos finais de semana, sem medir esforços para nos apoiar a todo momento.

Agradecemos também aos restaurantes que nos acolheram, colaborando na obtenção dos dados essenciais para a pesquisa. Nosso reconhecimento se estende à Universidade do Peru, aos doutorandos e a todos que, de alguma forma, contribuíram para o sucesso deste trabalho, proporcionando todo o conhecimento que nos trouxe até aqui.

### **Agradecimentos Kimberli Bianca Martins Bassoli**

Gostaria de agradecer e dedicar esse trabalho a (ao):

Agradeço à minha família, que sempre me incentivou e me apoiou em todas as etapas, permitindo que eu chegasse até este ponto. Sem o apoio deles, nada disso seria possível. Minha eterna gratidão a todos.

Gostaria de expressar minha profunda gratidão à minha colega Marinês, que aceitou realizar a parceria neste longo projeto de estudo de caso. Sua compreensão e dedicação foram fundamentais. Foram dias exaustivos e incansáveis, mas, juntos, conseguimos chegar até aqui.

Ao meu namorado Anderson, que, mesmo estando presente apenas na fase final da minha trajetória, me incentivou e acreditou no meu potencial. Foram muitas as vezes em que pensei em desistir, mas ele esteve ao meu lado, me ajudando a seguir em frente.

Agradeço à minha amiga Larissa, que acompanhou quase toda a minha jornada. Ela esteve presente nos momentos mais difíceis, ouvindo meus desabafos e, muitas vezes, quando pensava em desistir, não mediu esforços para me levantar. Suas palavras de apoio foram essenciais.

## Agradecimentos Marinês Guedes Claudino Monteiro Faustina

Gostaria de agradecer e dedicar esse trabalho a (ao):

Gostaria de agradecer primeiramente a minha mãe por estar ao meu lado durante todo esse tempo, quero dizer que sem o apoio, incentivo e sacrifício dela eu não estaria aqui, foram desafios diários, conversas intermináveis e noites mal dormidas compartilhadas, sem ela nada disso seria possível, assim como meu irmão que sempre demonstrou seu apoio me ouvindo e debatendo os assuntos de aula, mesmo não entendendo.

Ambos me motivaram a continuar e não me deixaram desistir, eles tem minha eterna gratidão.

Agradeço a colega Kimberli que me ajudou a realizar esse trabalho, obrigado pela parceria e compreensão nas mais diversas situações. Agradeço também aquelas pessoas que conheci ao longo da graduação, aquelas que demonstrando apoio, compartilharam conhecimento e que estavam nos momentos mais difíceis, ouvindo desabaços, me incentivando a continuar, não só colegas de sala mas todos que estão nessa jornada desde o início. Os meus mais sinceros muito obrigado.

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar as práticas de *Employer Branding* adotadas por restaurantes e sua eficácia na retenção de talentos. Por meio de uma abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas com gestores e aplicados questionários a colaboradores de pequenas e médias empresas no Brasil e Peru, do setor de alimentação. Os resultados indicam que estratégias como programas de treinamento, bonificações, salários e comunicação interna têm impacto positivo na retenção. No entanto, limitações como alta rotatividade e falta de estrutura formal de recursos humanos foram apontadas como barreiras para consolidar a marca empregadora. O estudo conclui que, embora práticas de *Employer Branding* voltados para retenção sejam inovadoras, sua eficácia varia conforme o contexto organizacional. Recomenda-se aprofundar o tema em estudos futuros, com foco em mais empresas e outros setores.

**Palavras-chave:** *Employer Branding*, Retenção de Talentos, Gestão de Pessoas, Setor de Restaurantes.

## **ABSTRACT**

This study aims to analyze the Employer Branding practices adopted by restaurants and their effectiveness in talent retention. Through a qualitative approach, interviews were conducted with managers, and surveys were applied to employees of small and medium-sized businesses in the foodservice sector. The results indicate that strategies such as training programs, bonuses, salaries, and internal communication have a positive impact on retention. However, limitations such as high turnover and lack of a formal human resources structure were identified as barriers to consolidating the employer brand. The study concludes that although employer branding practices aimed at retention are innovative, their effectiveness varies according to the organizational context. It is recommended to further explore the topic in future studies, focusing on more companies and other sectors.

**Keywords:** Employer Branding, Talent Retention, People Management, Restaurant Sector.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Diagrama Venn.....	23
<b>Figura 2:</b> Employee Experience Touchpoint: Oportunidades para melhorar o RH. ....	36
<b>Figura 3:</b> Organograma: restaurante K1.....	57
<b>Figura 4:</b> Organograma: restaurante K2.....	59
<b>Figura 5:</b> Organograma: restaurante Shizen.....	60

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Sujeitos de Estudo.....	53
<b>Quadro 2:</b> Atributos analisados e sua aplicabilidade nos restaurantes Brasil-Peru na visão dos gestores.....	79
<b>Quadro 3:</b> Atributos aplicados e não aplicados nos restaurantes Brasil-Peru na visão dos colaboradores.....	88
<b>Quadro 4:</b> Respostas mais e menos eficazes do restaurante M.....	95
<b>Quadro 5:</b> Respostas mais e menos eficazes do restaurante K1.....	100
<b>Quadro 6:</b> Respostas mais e menos eficazes do restaurante K2.....	107
<b>Quadro 7:</b> Respostas mais e menos eficazes do restaurante Shizen.....	114
<b>Quadro 8:</b> Respostas mais e menos eficazes do restaurante Vekia.....	119
<b>Quadro 9:</b> Promotores, detentores e passivos do restaurante M.....	128
<b>Quadro 10:</b> Promotores, detentores e passivos do restaurante K1.....	129
<b>Quadro 11:</b> Promotores, detentores e passivos do restaurante K2.....	130
<b>Quadro 11:</b> promotores, detentores e passivos do restaurante Shizen.....	130
<b>Quadro 12:</b> promotores, detentores e passivos do restaurante Vékia.....	129

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> 63 respostas obtidas Brasil-Peru.....	78
<b>Gráfico 2:</b> Diferença tempo de empresa dos restaurantes Brasil-Peru.....	81
<b>Gráfico 3:</b> Panorama de flexibilidade de horários dos restaurantes Brasil-Peru.....	89
<b>Gráfico 4:</b> Categoria permanência.....	90
<b>Gráfico 5:</b> Atributos motivacionais.....	90
<b>Gráfico 6:</b> Comparativo Brasil.....	91
<b>Gráfico 7:</b> Comparativo Peru.....	91
<b>Gráfico 8:</b> Ambiente Brasil.....	92
<b>Gráfico 9:</b> Ambiente Peru.....	92
<b>Gráfico 10:</b> Bonificações Brasil.....	93
<b>Gráfico 11:</b> Bonificações Peru.....	93
<b>Gráfico 12:</b> Feedback e reconhecimento Brasil.....	93
<b>Gráfico 13:</b> Feedback e reconhecimento Peru.....	93
<b>Gráfico 14:</b> Comunicação Brasil.....	94
<b>Gráfico 15:</b> Comunicação Peru.....	94
<b>Gráfico 16:</b> Cultura Brasil.....	94
<b>Gráfico 17:</b> Cultura Peru.....	94
<b>Gráfico 18:</b> Grau de eficácia bonificações M.....	96
<b>Gráfico 19:</b> Grau de eficácia ambiente de trabalho M.....	97
<b>Gráfico 20:</b> Grau de eficácia flexibilidade de horários M.....	97
<b>Gráfico 21:</b> Grau de eficácia feedback e reconhecimento M.....	98
<b>Gráfico 22:</b> Grau de eficácia oportunidade de crescimento e treinamento M.....	98
<b>Gráfico 23:</b> Grau de eficácia comunicação M.....	99
<b>Gráfico 24:</b> Grau de eficácia cultura organizacional no restaurante M.....	99
<b>Gráfico 25:</b> Grau de eficácia salários K1.....	101
<b>Gráfico 26:</b> Grau de eficácia bonificações K1.....	101
<b>Gráfico 27:</b> Grau de eficácia ambiente K1.....	103
<b>Gráfico 28:</b> Grau de eficácia flexibilidade de horários K1.....	103
<b>Gráfico 29:</b> Grau de eficácia feedback K1.....	104
<b>Gráfico 30:</b> Grau de eficácia oportunidade de crescimento K1.....	105
<b>Gráfico 31:</b> Grau de eficácia comunicação K1.....	106
<b>Gráfico 32:</b> Grau de eficácia cultura K1.....	106

<b>Gráfico 33:</b> Grau de eficácia salários restaurante K2.....	108
<b>Gráfico 34:</b> Grau de eficácia bonificações restaurante K2.....	109
<b>Gráfico 35:</b> Grau de eficácia ambiente restaurante K2.....	110
<b>Gráfico 36:</b> Grau de eficácia flexibilidade de horários restaurante K2.....	110
<b>Gráfico 37:</b> Grau de eficácia feedback restaurante K2.....	111
<b>Gráfico 38:</b> Grau de eficácia desenvolvimento restaurante K2.....	112
<b>Gráfico 39:</b> Grau de eficácia comunicação restaurante K2.....	112
<b>Gráfico 40:</b> Grau de eficácia cultura organizacional restaurante K2.....	113
<b>Gráfico 41:</b> Grau de eficácia salários restaurante Shizen.....	115
<b>Gráfico 42:</b> Grau de eficácia bonificações restaurante Shizen.....	115
<b>Gráfico 43:</b> Grau de eficácia ambiente de trabalho restaurante Shizen.....	116
<b>Gráfico 44:</b> Grau de eficácia feedback restaurante Shizen. ....	116
<b>Gráfico 45:</b> Grau de eficácia desenvolvimento restaurante Shizen.....	117
<b>Gráfico 46:</b> Grau de eficácia comunicação restaurante Shizen.....	118
<b>Gráfico 47:</b> Grau de eficácia cultura organizacional restaurante Shizen.....	118
<b>Gráfico 48:</b> Grau de eficácia remuneração restaurante Vekia.....	120
<b>Gráfico 49:</b> Grau de eficácia bonificações restaurante Vekia.....	121
<b>Gráfico 50:</b> Grau de eficácia ambiente de trabalho no restaurante Vekia.....	122
<b>Gráfico 51:</b> Grau de eficácia flexibilidade de horários no restaurante Vekia.....	122
<b>Gráfico 52:</b> Grau de eficácia feedback no restaurante Vekia.....	123
<b>Gráfico 53:</b> Grau de eficácia crescimento restaurante Vekia.....	124
<b>Gráfico 54:</b> Grau de eficácia comunicação restaurante Vekia.....	125
<b>Gráfico 55:</b> Grau de eficácia cultura organizacional restaurante Vekia.....	126

## **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

GRH - Gestão de Recursos Humanos

IV - Valor de Interesse

SV - Valor Social

EV - Valor Econômico

DV - Valor de Desenvolvimento

AV - Valor de Aplicação

## SUMÁRIO

1.1	Contextualização do tema e apresentação do problema	15
1.2	OBJETIVOS	
1.2.1	Objetivo geral	18
1.2.2	Objetivos específicos	18
1.2.3	Justificativa	18
<b>1.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>22</b>
2.1	Employer branding	22
2.1.1	Conceitos e estratégias do employer branding	24
2.1.2	Mix da marca empregadora	29
2.1.3	Employee Experience (Trajetória do colaborador)	34
2.2	Retenção: fatores que influenciam funcionários	40
2.2.1	Estratégias de employer branding para retenção	41
2.2.1.1	Cultura e clima organizacional	44
2.2.1.2	Fatores motivacionais e engajamento	45
2.2.1.3	Recompensas	46
2.2.1.4	Benefícios	48
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>50</b>
3.1	Tipo de estudo	50
3.1.1	Projeto COIL	51
3.2	Sujeito do estudo	51
3.3	Instrumentos de coleta de dados	51
3.4	Limitações do estudo	54
<b>4.</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b>	<b>55</b>
4.1	Apresentação dos restaurantes Brasil	55
4.1.1	Apresentação do restaurante M	55
4.1.2	Apresentação do Restaurante K1	57
4.1.3	Apresentação do Restaurantes K2	58
4.1.4	Apresentação do Restaurante Shizen - Peru	59
4.1.5	Apresentação do Restaurante Vekia - Peru	61
<b>4.2</b>	<b>OBJETIVOS E PRÁTICAS DE EMPLOYER BRANDING VOLTADAS PARA RETENÇÃO DE PESSOAS</b>	
	Este subitem tem como intuito atender ao objetivo específico;	
b)	Conhecer as práticas de retenção adotadas;	63
4.2.1	O restaurante M.	63
4.2.2	Restaurante K1.	67
4.2.3	Restaurante K2.	69
4.2.4	restaurante Shizen - Peru.	71
4.2.5	Restaurante Vekia - Peru.	75

<b>4.3 - SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE AS PRÁTICAS ADOTADAS NOS RESTAURANTES</b>	<b>78</b>
4.3.1 Visão dos gestores	79
4.3.2 Visão do funcionários	88
<b>4.4 - GRAU DE EFICÁCIA DAS PRÁTICAS NA RETENÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS</b>	<b>94</b>
4.4.1 - Restaurante M	95
4.4.2 - Restaurante K1.	99
4.4.3 - Restaurante K2	107
4.4.4 - Restaurante Shizen.	113
4.4.5 - Restaurante Vékia	119
<b>4.5 - AVALIAÇÃO DO GRAU DE PROMOÇÃO DAS EMPRESAS</b>	<b>128</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>132</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>135</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Esta introdução tem como objetivo contextualizar as estratégias de *employer branding* no setor gastronômico, abordando sua importância na atração e retenção de talentos. Além disso, serão discutidos o problema de pesquisa, os objetivos geral e específico, bem como a justificativa para a escolha do tema.

### 1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema

A partir da década de 1990, consolidou-se uma abordagem contingencial, na qual a estratégia organizacional passou a integrar a gestão de recursos humanos (GRH). Esse modelo estratégico destacou o papel do fator humano como recurso fundamental, conectando a estratégia de RH à estratégia global das organizações (Dessler, 2003, citado por Carvalho e Rua, 2017, p. 24).

O *employer branding* ou marca empregadora consiste em um conjunto de estratégias que visa construir uma imagem positiva da empresa, ou seja, um local atrativo para se trabalhar. Embora o conceito tenha surgido na década de 90, muitos empregadores, colaboradores e potenciais candidatos ainda não estão familiarizados com o termo “*employer branding*”. No entanto ao se deparar com o conceito de “marca empregadora”, é comum que as pessoas analisem a reputação da empresa com base em diversos fatores como avaliações em rede social, fluxos de desligamentos e admissões, benefícios ofertados, nível de engajamento, além da cultura organizacional.

Uma boa reputação é fundamental para atrair, reter e engajar novos talentos. Logo, investir em uma marca empregadora é essencial para garantir um time de alta qualidade e comprometido com os objetivos da organização. Portanto, segundo Esteves e Oliveira (2023, p. 37) gestão de marca empregadora ou *employer branding* só existe a partir das experiências e histórias que as pessoas colaboradoras criam e compartilham sobre as empresas que trabalham.

É importante que o posicionamento da marca esteja em linha com que esse público compartilha. Afinal, isso dará insumos para que uma boa reputação seja cristalizada.

No cenário atual o aumento da abertura de novas empresas vem crescendo gradativamente e a competição por talentos é intensa, um forte *employer branding* pode ser o diferencial. Uma marca empregadora forte atrai mais interesse de profissionais qualificados, o



que resulta em talentos que se identificam com seus valores e culturas. (Great Place to Work, 2018).

De acordo com a Abrasel (Associação de Bares e Restaurantes) (2024), atualmente, no Brasil, 2,7% do PIB nacional tem sua origem no setor de alimentação fora do lar (AFL), o que corresponde a 31,1% dos gastos dos brasileiros. Além disso, representa 35% do PIB do turismo (Sebrae, 2014). Com bares e restaurantes presentes nos 5.570 municípios brasileiros, o setor gera seis milhões de empregos diretos, impulsionados, ainda, pelo crescente hábito de se alimentar fora de casa. O setor AFL é o que mais emprega no país, principalmente quando se fala de mão de obra não especializada.

A Abrasel (Associação de Bares e Restaurantes), é uma organização associativa empresarial que representa e desenvolve o setor de alimentação fora do lar, surgiu com a necessidade de ter uma entidade que representasse o setor, responsável por melhorar o funcionamento desses estabelecimentos no dia a dia e trazer qualidade a preocupações como segurança alimentar com projetos de leis fiscalizatórias, a missão é desenvolver o setor de alimentação fora do lar em Santa Catarina e no Brasil, o setor foi marcado pela pandemia da Covid-19 sendo um dos setores mais atingidos com fechamentos e restrições em todo o mundo. Até 2020 havia cerca de 1 milhão de negócios no setor, desses, 355 mil fecharam as portas em definitivo e mais de 1,2 milhão de trabalhadores perderam seus empregos durante a pandemia. (ABRASEL, 2024).

De acordo com o Sebrae (2023), para se enquadrar como microempresa, é necessário que a organização tenha um rendimento anual de até R\$360 mil e um limite de até 9 funcionários no segmento de comércio e serviços ou até 19 empregados no segmento industrial. Além disso, as empresas de pequeno porte (EPP) devem possuir entre 10 a 49 funcionários no comércio e serviços ou entre 20 a 99 empregados no segmento industrial. Apesar das dificuldades dos três anos de pandemia, em 2022 cerca de 85% do setor de alimentação fora do lar é formado por microempresas, evidenciando sua relevância na recuperação econômica.

Na realidade brasileira, em 2022, foi registrado que 28% dos estabelecimentos operaram no prejuízo, o que gera dificuldades na gestão. Entretanto, mesmo nesse cenário desafiador, os empresários deste segmento continuam responsáveis por proporcionar oportunidades de primeiro emprego. Além disso, 63% das vagas ofertadas nesse setor são ocupadas por mulheres, e 40,7% da força de trabalho formal é composta por negros e pardos (Abrasel, 2024).

Perante todos os desafios encontrados no setor, o Brasil se destaca pela necessidade de

adaptação e resiliência após a pandemia. Apesar disso, a recuperação gradual, impulsionada em grande parte pelas microempresas, reafirma sua importância como porta de entrada para o mercado de trabalho e como vetor de inclusão social, dada a predominância de mulheres e negros/pardos na força de trabalho formal. Essa trajetória evidencia a relevância do setor para a economia e o bem-estar social do Brasil, mas também abre espaço para reflexões sobre realidades gastronômicas de outros países da América Latina.

Enquanto o Brasil apresenta um cenário marcado pela resiliência e diversidade no setor de alimentação fora do lar, é interessante analisar como outros países da América Latina, como o Peru, se posicionaram nesse segmento. O Peru, reconhecido internacionalmente por sua rica gastronomia, possui um setor de restaurantes profundamente enraizado em sua cultura e que também enfrenta desafios semelhantes, como a informalidade e os impactos econômicos da pandemia. Com sua culinária sendo um símbolo nacional, é uma ferramenta de promoção internacional, o panorama peruano oferece uma perspectiva complementar ao brasileiro, destacando as particularidades locais e as estratégias implementadas para alavancar o turismo e a valorização da cultura gastronômica. Lá encontramos o restaurante *Shizen* e o *Vekia* trazendo aspectos culturais diferenciados.

Por sua ampla extensão geográfica e diversidade climática, o Peru, assim como o Brasil, possui uma enorme riqueza gastronômica, intensificada pela influência das imigrações. Sua culinária combina tradições locais com técnicas da alta gastronomia mundial, o que explica seu destaque em eventos e feiras de alimentos ao redor do mundo. A gastronomia brasileira reflete a identidade cultural do país e está diretamente ligada ao território, onde receitas tradicionais se desenvolvem e se consolidam como patrimônio popular.(PERU.TRAVEL, 2024). Reflexo dessa miscigenação é que o restaurante Shizen oferece uma culinária nikkei, onde mistura sabores da comida japonesa com a excentricidade da culinária peruana e assim como Vekia mantendo sua ancestralidade em seus pratos.

Dada a relevância estratégica do setor de alimentação fora do lar no Brasil e no Peru, o desenvolvimento de práticas inovadoras, como o *Employer Branding*, ganha destaque. Essa abordagem, ao promover uma marca empregadora sólida, permite que empresas, especialmente as de pequeno e médio porte, se tornem mais competitivas na atração e retenção de talentos, além de contribuir para um ambiente de trabalho engajador e direcionado aos valores organizacionais.

O *employer branding* surge como uma ação estratégica que pode ser utilizada em qualquer tipo de empresa, independente do porte ou ramo de atuação. Considerando as demandas do ramo gastronômico em Florianópolis, uma cidade de forte apelo turístico,

destaca-se a necessidade de atender às expectativas de um público diversificado e exigente, alinhando a oferta de serviços e qualidade esperada, nesse contexto, o restaurante K1 localizado, em uma praia no norte da ilha, foi fundado em 01/11/1979. Conta com uma culinária diversificada, que inclui frutos do mar (prato típico), massas, mix de saladas e outras opções. O restaurante K2, localizado em uma praia no norte da ilha e fundado em 2002, oferece uma culinária variada, com porções, frutos do mar, risotos e, como prato principal, uma variedade de massas caseiras. O restaurante M, localizado no centro e patrimônio histórico da cidade, é conhecido por suas refeições caseiras, servidas no almoço e no jantar, além de salgados, pastéis de frutos do mar e outras opções. Os restaurantes apontados são verdadeiros ícones da gastronomia local.

Portanto, considerando que esse tema está sendo abordado em dois países, este TCC apresenta uma abordagem distinta e busca compreender:

Quais iniciativas relacionadas ao *employer branding* utilizadas nos restaurantes são mais eficazes para retenção de seus funcionários?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar quais iniciativas relacionadas ao *employer branding* utilizadas nos restaurantes são mais eficazes para retenção de seus funcionários.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar os objetivos das práticas de *employer branding* nos restaurantes;
- b) Conhecer as práticas de retenção adotadas;
- c) Identificar as semelhanças e as diferenças entre as práticas de retenção adotadas nos restaurantes;
- d) verificar o grau de eficácia de tais práticas na retenção dos funcionários.

### **1.2.3 Justificativa**

No presente estudo, entendemos como a construção de uma marca empregadora é importante para as organizações; para muitas o processo de autoconhecimento e definição de perfis profissionais demandam tempo, entretanto entende-se que para o desenvolvimento

organizacional essa é a principal forma de se estabelecer no mercado e ganhar reconhecimento. Por isso o *Employer Branding* vem como uma proposta nova para muitas organizações, com iniciativas em seus estágios iniciais na elaboração de estratégias que tragam resultados consistentes.

A análise foi expandida em função do projeto de pesquisa e extensão (202411210 - número do projeto no SIGPEX UFSC) *Collaborative Online International Learning* (COIL), uma modalidade de internacionalização do currículo voltada para incentivar a aprendizagem cooperativa internacional online. O COIL contou com a parceria do professor e orientador da UFSC e da professora e orientadora da PUC-Peru, que montaram o programa de ensino online para suas turmas de graduandos e doutorandos, ministrado em dois idiomas: português e espanhol. Os encontros foram realizados semanalmente, todas às terças-feiras, das 10h às 12h. Nessas sessões, abordamos temas relacionados ao projeto, esclarecemos dúvidas e realizamos tarefas em grupo, compostos por quatro integrantes divididos em três modalidades distintas: setor gastronômico, universitário e tecnológico.

Em desenvolvimento, o estudo inclui um país que é um destino turístico procurado pelos brasileiros. A originalidade deste estudo comparativo entre Brasil e Peru é composta por uma análise integrada de como realidades distintas, mas culturalmente ricas, podem implementar estratégias de valorização de seus trabalhadores. Ao comparar as especificidades dos dois países, o estudo busca evidenciar como o fortalecimento do *Employer Branding* pode ser atualizado para desfrutar de características culturais e socioeconômicas únicas, promovendo, assim, o desenvolvimento sustentável do setor gastronômico em ambas as nações.

As iniciativas de *employer branding* são relevantes para as organizações, pois com elas se torna possível construir e manter uma boa reputação, fator chave que as torna mais atrativas e apresenta um diferencial aos candidatos. Dessa forma, fazemos com que a empresa tenha mais credibilidade quanto à atração e retenção de bons profissionais, reduzindo o índices de *turnover*/rotatividade, refletindo no aumento da produtividade e satisfação dos colaboradores, além disso, contribui para um ambiente de trabalho mais coeso.

Atualmente as empresas têm encontrado grande dificuldade em reter seus funcionários, dada a disputa constante das organizações para encontrar perfis profissionais que se encaixem aos princípios, valores e que compartilhem da mesma visão que elas. Dessa maneira é fundamental buscar formas de se destacar dentre as opções, com o objetivo de entender se as estratégias utilizadas nos restaurantes são adequadas para a retenção desses profissionais veio a necessidade desse estudo.

Ao definir o tema como *employer branding*, podemos observar que uma das principais dificuldades encontradas em comum com outros autores foi a escassez de conteúdos relacionados ao tema em português já que grande parte dos artigos acadêmicos e informações a respeito estão em outras línguas, principalmente em inglês.

Parte da dificuldade enfrentada no recolhimento de informações se dá pela escassez de pesquisas relacionadas ao tema na língua e realidade brasileira, conseqüentemente limitando a análise, de forma que as informações encontradas não representam claramente a realidade das organizações brasileiras e seus desafios enfrentados pelas mesmas. O conteúdo encontrado apenas proporciona uma visão superficial do andamento das iniciativas e estratégias da marca empregadora que apenas recentemente virou objeto de atenção das organizações.

Sabendo que restaurantes enfrentam desafios únicos com relação à natureza do trabalho e à competitividade no setor, identificar os objetivos propostos nesse estudo voltado às práticas de EB se torna algo promissor para a área, principalmente ao identificar as semelhanças e diferenças entre elas para melhor verificação da eficácia delas na retenção dos funcionários.

Por isso iniciamos nossa pesquisa nos bancos de dados onde podemos encontrar uma gama maior de artigos e trabalhos, fizemos uso de ferramentas de pesquisa como ResearchGate, Repositório tcc Ufsc e Google acadêmico. Utilizando as palavras chaves: *Employer Branding*, Restaurantes e Retenção, foram encontrados muitos trabalhos relacionados ao tema *Employer Branding*, entretanto em sua grande maioria os trabalhos foram elaborados em línguas estrangeiras que não refletem a realidade brasileira e suas diversidades, como podemos observar no repositório ufsc que conta com apenas seis (6) resultados sobre o tema com foco na retenção, mas nenhum abordando restaurantes.

Foi percebido que esse tipo de conteúdo envolvendo marca empregadora sequer foi pensado em ser feito em restaurantes, principalmente nos restaurantes escolhidos, além disso fizemos o levantamento bibliométrico para saber quantos trabalhos de fato se tem sobre o tema EB voltados a restaurantes, e foram encontrados apenas algumas publicações voltados a esse assunto. Entende-se que os ganhos voltados à marca empregadora nos pequenos e médios restaurantes escolhidos se tornaram um diferencial a longo prazo, principalmente quando entendido que essas iniciativas promovem um acompanhamento das necessidades dos funcionários, além disso pode-se levar aos gestores informações relevantes do que os candidatos querem quando buscam vagas de emprego em restaurantes.

Podemos dizer que os resultados alcançados poderão ser utilizados como base para um diagnóstico da situação atual e das práticas hoje realizadas nas pequenas e médias empresas

do ramo gastronômico, com isso pretende-se levar ao conhecimento desses restaurantes pontos que podem melhorar sua atração e sua retenção de talentos. Além disso, as informações geradas, não apenas estão limitadas ao EB, mas também podem contribuir significativamente para sua gestão de pessoas e seus possíveis impactos. O estudo também visa oferecer de forma gratuita, uma linha de proposições e recomendações para possíveis melhorias na práticas de gestão vindas não só de outros restaurantes mas também de uma perspectiva cultural diversa como a do PERU.

Ao propor esse estudo, buscamos realizar ações cabíveis dentro do prazo estabelecido para este semestre, além de fornecer insights valiosos para os gestores e contribuir para comparações futuras entre micro e médias empresas. Espera-se que o trabalho resulte em um aumento na compreensão das práticas eficazes de employer branding e retenção, destacando abordagens que podem ser adaptadas e aplicadas conforme as necessidades e contextos de cada organização. Dessa forma, o estudo não apenas amplia o conhecimento acadêmico sobre o tema, mas também promove melhorias práticas e sustentáveis no ambiente corporativo dos restaurantes, potencializando seu sucesso e competitividade no mercado.

Analisando as pequenas empresas no ramo gastronômico do Brasil e Peru entendemos que ambos os países reúnem desafios e oportunidades em relação a alimentação fora do lar, sendo um segmento vital para suas economias e questões culturais. Através dessas características empresariais e culturais, bem como implementação de práticas inovadoras de EB, podemos explorar o potencial dessas realidades distintas, principalmente na construção de iniciativas que promovem a marca empregadora de maneira a incentivar a valorização dos trabalhadores no setor gastronômico.

## 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentadas as principais referências teóricas que guiarão a análise do estudo proposto.

### 2.1 *Employer branding*

O termo employer branding apareceu pela primeira vez em um artigo escrito por Simon Barrow e Tim Ambler em 1996 com título *The employer brand* publicado no *Journal of Brand Management*, nele é abordado as aplicações técnicas de gestão de marca associados à gestão de recursos humanos. Sendo assim, Barrow e Ambler (1996) definem, a marca empregadora pode ser vista como um pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos proporcionados pelo empregador e de forma a satisfazer as necessidades do empregado, sabendo que uma relação de troca mútua é parte inerente da organização.

Barrow e Ambler (1996) ainda destacam a importância das técnicas tradicionais de *marketing* que auxiliam na construção e apresentação da marca empregadora, entendendo que ela é sua reputação corporativa e deve ser consistente indo de encontro a qualquer outra personalidade já criada e que reflita a realidade da organização, a partir disso o conceito sobre employer branding se tornou mais popular entre as organizações. Então podemos definir *employer branding* como uma caracterização da marca sendo um processo para construir a reputação e agregar valor, tendo em vista credibilidade, transparência e oportunidades oferecidas, além é claro de proporcionar um ambiente de trabalho humanizado e preocupado com o bem-estar dos empregados.

No Brasil o conceito ainda é pouco difundido e desenvolvido como uma linha de pesquisa, e por ser pouco conhecido, sua aplicação ainda não é bem estruturada. De acordo com Piai (2023) um estudo constatou que as empresas brasileiras estão os poucos se familiarizando com o termo *Employer Branding*, entretanto 51.1% dos entrevistados alegam a implementação de estratégias para desenvolver a marca empregadora como um diferencial e reconhecem os benefícios associados a atração e retenção de talentos.

Sabemos que Marca empregadora e Marca corporativa podem ter diferentes abordagens onde a marca empregadora está dentro da marca empresarial já que se trata da reputação organizacional para os funcionários e como eles percebem a organização, de acordo com Randstad (2020) *employer branding* está inserido na marca corporativa, entretanto sabemos que o EB é mais flexível e concentra experiências, *insights* e oportunidades para candidatos em vez de produtos. Na imagem a seguir podemos perceber de forma visual esse

comportamento. Sendo assim o EB trabalha cada ponto atrativo com cuidado no intuito de satisfazer as necessidades tanto do trabalhador quanto da organização não interferindo em suas metas e objetivos.

**Figura 1:** Diagrama Venn.



Fonte:(RANDSTAD,[2024])

Castro e Souza (2021) afirmam que a marca empregadora é a forma como os candidatos e contratos veem a organização e o que ela pode proporcionar, levando em conta suas experiências e interações, e ainda chegam a dizer que parte da reputação das organizações se constrói a partir do que as pessoas falam para outras pessoas. As autoras ainda citam que experiências positivas como fator de permanência nas organizações gerando comentários oportunos para a organização.

Por entender que *employer branding* tem como base a percepção dos contratados podemos pressupor que a base para o processo ser bem executado a cultura organizacional deve estar envolvida e que o desenvolvimento de práticas do EB tende a refletir na coerência de ações promovidas pela equipe de gestão de pessoas e correspondidas pelos contratados já que o momento em que a organização se encontra é fundamental para a manutenção da marca empregadora. (CASTRO; SOUZA, 2021)

Além disso, uma boa gestão de marca empregadora tende a diminuir índices de rotatividade, a taxa de *Turnover* que retrata em números o percentual entre entradas e saídas de funcionários em determinado período. Por haver métricas que auxiliam na mensuração da retenção é importante estabelecer de forma apropriadas quais dados analisar de forma interna e para retenção a taxa turnover se mostra mais adequada. (CLAVERY, 2020)

Levando em consideração as práticas gerenciais que compõem o EB, um dos maiores desafios para eles é o *Employee Experience* (experiência do colaborador), que está



relacionado ao que os colaboradores pensam, sendo a soma dos sentimentos e percepções que têm ao longo de sua jornada na empresa. Isso ocorre porque o processo de definição e atração de perfil adequado está alinhado com o posicionamento da marca no mercado e seus diferenciais oferecidos, principalmente para as organizações que visam reter seus contratados (Hugill; Souza, 2022). Os autores ainda destacam que a maneira mais efetiva de identificar contratados contentes e satisfeitos é medindo e para isso pesquisas de clima organizacional, feedbacks, atingimento de metas e outras métricas podem ser indicadores para gerenciamento dos resultados.

Hugill e Souza (2022) ainda ressaltam que, o *Employer Branding* só terá os melhores resultados e será efetivo se a percepção do mercado a respeito da empresa for a mesma que a de seus funcionários. Dessa forma, por haver coerência entre o que é dito no discurso e o que acontece na prática, a organização irá, além de atrair os profissionais com o perfil desejado, reter os seus talentos.

Carvalho (2015 apud Hugill e Souza, 2022), define talentos como pessoas que apresentam alta performance e estão totalmente alinhadas à cultura e aos valores da empresa em que estão. São os profissionais que possuem um bom resultado no cumprimento de metas e nas avaliações de desempenho e competências. Nesse contexto, é extremamente importante que se desenvolva um programa de retenção para os talentos que forem recrutados e incorporados à empresa.

Portanto, a marca empregadora é um conjunto de ações realizadas pela organização para se manterem objeto de interesse de profissionais almejados, buscando fortalecer seus pontos fortes de forma atrativa, onde seu público alvo é menor e as oportunidades acontecem em contextos mais limitados. Com isso começamos a entender que o *employer branding* é menos tangível para a organização e que seu impacto é visto na atração e retenção a longo prazo, portanto a escolha por focar na retenção neste estudo vem dessa necessidade de valorizar e reconhecer a importância de cada colaborador e suas contribuições.

### **2.1.1 Conceitos e estratégias do *employer branding***

Os principais conceitos são difundidos a partir de análises e observações. É importante destacar conceitos semelhantes de *Employer Branding* levantados por Barrow e Ambler, esses conceitos são mais conhecidos e populares entre as organizações e podemos destacá-los como:

a) cultura e identidade organizacional, que levantam os valores que sustentam a estratégia organizacional tendo em vista a valorização da lealdade sendo um fator

motivacional para os funcionários.

b) reputação corporativa, que consiste no seu posicionamento e percepção dos funcionários sobre a imagem corporativa e

c) *marketing* interno, definido como a garantia de que os funcionários estão executando os programas e políticas desejados pela organização.

Além disso, dentre tantos autores que levantam características que servem para a identificação dos fatores que compõem o *employer branding*, Hadi e Ahmed levantam três aspectos que são indispensáveis para o direcionamento da estratégia do *employer branding*, sendo eles: 1.Funcional - com enfoque em treinamentos e atividades relacionadas aos desenvolvimento do trabalhador. 2.Psicológico - voltado aos aspectos de reconhecimento, pertencimento e identidade. 3.Econômico - representando remunerações e recompensas, além é claro da busca pela rentabilidade e faturamento.

Após a separação de cada dimensão e valores, é possível implementar as estratégias de *employer branding*. De acordo com Ferreira (2023), as práticas de estruturação consistem em três etapas: a primeira etapa é a concepção de uma proposta de valor atraente e exclusiva para o empregador, na qual inclui os benefícios que devem ser oferecidos à força de trabalho futura e real. Tal proposta de valor também é denominada *Employer Value Proposition (EVP)*. Em seguida, é a comunicação da proposta de valor desenvolvida na primeira etapa. E por fim, a terceira etapa é a implementação da proposta de valor.

Visto que *Employer Branding* é um processo de autoconhecimento da organização e que serve além de tudo como um norteador para tomadas de decisão definindo características de diferenciação entre organizações, Calisto e Silva (2018) ainda complementam que *employer branding* é uma prática usada na gestão de recursos humanos que desenvolve a marca corporativa e cria uma relação ativa entre a organização e os empregados e funciona como instrumento para as organizações se posicionarem no mercado como um empregador humanizado e atrativo, conceito de que promove um local desejável para se trabalhar à visão dos empregados.

Ferreira (2023) apresenta o conceito de *employer branding* ou marca empregadora associado ao estímulo das pessoas para o trabalho, levando em consideração a alta competitividade atualmente a gestão de marca empregadora passou a ser fundamental para a sobrevivência dos negócios, principalmente entre as novas gerações e mercados mais consolidados.

Autores como Clavery e Lacerda (2020) entram em acordo quando dizem que o entendimento da gestão da marca empregadora desencadeia novas perspectivas sobre a

abrangência do employer branding, principalmente quando associado a experiência que o trabalhador desenvolve em sua carreira, tornando fundamental a construção de uma boa reputação pois oferece um diferencial e principalmente da vantagem competitiva para a organização na disputa por talentos.

Clavery (2020) trata a marca empregadora como a união entre recursos humanos, *marketing* e comunicação como forma de atrair e reter empregados, criando um lugar de trabalho diferenciado e que contemple toda a jornada do trabalhador na organização, tendo em vista todo o processo de recrutamento e seleção até o desligamento do mesmo, mesmo que a estratégia seja justamente a retenção.

Além disso, o *Employer Branding* é um processo que desencadeia outros resultados importantes para a marca, proporcionando valor e experiências mais intimistas e estreitando as relações empregatícias. Esse mix da marca empregadora vai refletir diretamente na visão e percepção do funcionário para a organização, desencadeando o senso de pertencimento e a valorização pelo trabalho exercido, por tanto elaborar estratégias que proporcionam aquilo que a organização promete visando a transparência da organização é um diferencial atrativo.

Sendo assim o *employer branding* passou a ser visto não apenas um recurso de promoção de marca, mas uma ferramenta de desenvolvimento e valorização para os funcionários já que envolve o bem-estar e crescimento profissional em equilíbrio com a vida pessoal, para o mercado de trabalho torna mais acirrado a retenção de talentos tendo em vista as oportunidades se adequarem a necessidades de cada pessoa. Atualmente o engajamento entre as diferentes gerações acontecem de forma distintas, entendendo essas divergências comportamentais entre cada geração, assim como as tendências culturais, que podem levar a uma percepção divergente sobre employer branding despertando reações diferentes do esperado. (Stocker et al., 2020)

Tendo em vista que as expectativas dos funcionários seria um fator importante na retenção levando as empresas a reconhecerem a importância de cultivar uma marca empregadora forte já que uma cultura organizacional bem estruturada é capaz de manter seus empregados motivados fortalecendo um vínculo entre organização e trabalhador. Situações que mostram/despertam interesse mútuo geram consequências positivas, Lee (2024) destaca que a experiência do funcionário é uma das formas de retenção mais eficazes, levando em consideração que a decisão de deixar a empresa tem sido cada vez mais frequente sem um acompanhamento adequado da integração na empresa, porém o acompanhamento quando feito de forma adequada desperta o desejo de continuar na organização, muda a percepção da cultura e afeta positivamente sua produtividade.

Em resumo *Employer Branding* é como os trabalhadores e futuros empregados percebem a organização e como a marca se comporta diante do mercado. Os autores Clavery (2020), Barrow; Mosley (2011) encontram pilares e dimensões importantes na construção de uma proposta de valor para a marca empregadora sendo elas atribuídas a recompensas, oportunidades, organização, trabalho e as pessoas, que em conjunto com as políticas e as práticas internas trabalham para o fortalecimento da cultura organizacional mais eficiente. Sabendo que a cultura organizacional é fundamental para a manutenção de estratégias de retenção e minimizar o índice de turnover.

Atualmente as empresas se veem obrigadas a estar engajadas com os jovens, a resistência e o conservadorismo nas organizações tendem a estagnar o desenvolvimento deixando a organização em uma perspectiva ruim se tratando de conquistar novos públicos, tendo em vista que parte da construção da imagem empregadora é feito por marketing, alguns paradigmas e preconceitos devem ser deixados de lado. Esse marketing está associado à promoção da imagem que em conjunto com o processo de employer branding (employer branding) busca por um equilíbrio para satisfazer tanto a gestão quanto os empregados, sendo assim podemos entender que a comunicação é fator fundamental na gestão eficiente desses dois recursos já que a colaboração entre eles promove a harmonia e proporciona bem-estar para todos.

Ferreira (2023) está alinhado com outros autores quando expressa que dessa forma, aplicando as estratégias de *employer branding*, a empresa consegue se diferenciar frente aos seus concorrentes, gerando o seu ativo intangível de atração e retenção de pessoas a cobertura de uma estratégia de *marketing*. Esta realidade tem vindo a ser cada vez mais experienciada pelas empresas, e, na hora de escolher ou permanecer onde trabalhar, os profissionais procuram uma organização que tenha um bom quadro de gestão, com valores e cultura organizacionais transparentes e com a qual se identifiquem (Beechler, Woodward, 2009).

Ferreira (2023) diz que o conceito de *Employer Branding* (EB) ou marca empregadora está associado ao estímulo das pessoas trabalharem em alguma organização. Com a alta competitividade característica dos dias atuais, a gestão da marca empregadora passou a ser fundamental para a sobrevivência de novos negócios, principalmente em mercados maduros.” e ainda trata a diversidade como questão importante para a pauta empresarial principalmente pelas diversidades na força de trabalho e experiências.

Podemos associar a partir dos conceitos e características do Employer Branding que o principal para desenvolver qualquer estratégia que envolva a organização o autoconhecimento é algo fundamental e que influencia o sucesso, desde a formulação até a implementação,

qualquer estratégia voltada para a valorização e crescimento no mercado e saber a dimensão dos objetivos e moldá-los de forma a se adequarem a cultura organizacional e ao posicionamento da marca, melhor vai ser os resultados alcançados no desenvolvimento de capital humano.

Entretanto essa construção estratégica é uma via de mão dupla que se apoia na comunicação e integração entre pessoas e setores visando atender as necessidades de forma mais justa possível, é a partir disso que o conceito de branding interno surge, assegurando que funcionários cumpram seus deveres com os clientes, enquanto a marca empregadora busca atrair um público que se encaixa com seus objetivos.

O *Branding* interno nada mais é que o fortalecimento das relações internas de modo a definir diretrizes com uma pesquisa de clima organizacional para entender a percepção dos empregados em relação às políticas e práticas da organização, alinhar valores que incide em conhecer o momento da jornada do colaborador, desde seu recrutamento até seu desligamento entendendo seu propósito para com a organização isso reflete diretamente na sua satisfação e produtividade, e por fim o branding interno conta com a implementação de treinamento promovendo capacitação profissional. Tudo isso melhora a confiança na gestão e reflete nos resultados(Procenge, 2024).

Percebe-se que as grandes organizações estão atentas à imagem que suas marcas passam a seus clientes no que se refere à responsabilidade de um mundo melhor e uma sociedade mais igualitária e justa. Porém, uma dúvida fica em relação a efetividade e implementação de tais práticas para atração, retenção e inclusão de empregados negros dentro das organizações. Ferreira (2023) Traz em seu estudo a preocupação com empregados negros e como as organizações lidam com o racismo estrutural nas organizações, sabendo disso temos a certeza que o mercado se preocupa com a imagem que quer passar para as pessoas.

Todas as organizações dependem da sua imagem, da sua marca e é com ela que se faz os primeiros contatos com o ambiente externo da organização, sendo assim é dessa forma que a organização tem de atrair pessoas, quando se fala em atração e principalmente em retenção a empresa deve ter muito bem definido seus possíveis candidatos, e buscar esse perfil de colaborador ideal é difícil quando não se tem objetivos claros. Quando se dá início ao recrutamento é importante deixar explícito a proposta de valor que a organização tem a oferecer, seja monetário ou não, já que o *employer branding* voltado a retenção tende a trabalhar o sentimento de pertencimento de cada um.

Foi deduzido que mesmo com a influência do *marketing* no processo de estruturação do *employer branding* a colaboração do RH reforça o cuidado com as pessoas, lembrando que

no Brasil a maturação do *employer branding* está em fase inicial, como um todo quando falamos de marca empregadora vários fatores devem ser levados em conta, principalmente o que a organização expõe, conta com o tempo para se tornar efetivamente eficaz.

Em perspectiva a autora Clavery (2020), em uma entrevista reconhece que mesmo com os mais de 20 anos desde a aparição dos primeiros pensamentos acerca do *employer branding*, ainda assim é pouco tempo, considerando as complexidades que a gestão de pessoas traz. Além disso, ao reconhecer que os profissionais brasileiro ainda estão se adaptando com os resultados, um questionamento é levantado para a falta de profissionais capacitados e empresas que tenham mais tempo de aplicação das estratégias, portanto esclarece a falta de material adequado e significativo para publicação. (Grupo gestão RH, 2020)

Além disso ela alinha conceitos de employer branding, cultura, EVP (*employee value proposition* ou propostas de valor do empregador), *candidate experience* (experiência do candidato) e *employee experience* (experiência do colaborador), mostrando como todos eles se conectam e influenciam na reputação da marca empregadora, além de dar dicas valiosas para o leitor implementar, com sucesso, uma estratégia de *employer branding* na sua empresa. (Grupo gestão RH, 2020)

### **2.1.2 Mix da marca empregadora**

Elaborar uma estratégia como empregador visando agradar funcionários e que esteja condizente com a situação atual de uma organização constitui em um conjunto de ações para aumentar a eficiência e eficácia dos processos de recrutamento e seleção, por isso pensar nesse mix conjuntos de benefícios que vão além do convencional pode ser um diferencial no quesito escolha e permanência de futuros profissionais.

Até o seguinte momento entendemos que *employer branding* sofre muita influência tanto interna quanto de ambiente externo, então quais os desafios para o futuro? Em uma análise superficial o alinhamento das expectativas se destaca como maior dificuldade, abrangendo inúmeros fatores e necessidades, podemos elencar as necessidades que o mundo moderno tem buscado, principalmente benefícios que se enquadrem na realidade do trabalhador e *employer branding* caminha para um conjunto de benefícios funcionais, psicológicos e econômicos eficazes, que sejam práticos e úteis.

Os principais conceito encontrados, pelas autoras, até o momento que compõem o employer branding são: Cultura organizacional, EVP (*employee value proposition* ou propostas de valor do empregador), *Candidate experience* ou experiência do candidato e

*employee experience* ou experiência do colaborador. Entretanto podemos simplificar como EB, EVP e EE, esses elementos compõem o mix da marca empregadora construindo estratégias que beneficiam ambos os lados e que proporcionam a permanência dos profissionais.

Por isso que o *Employer Branding* mix é importante, nesse sentido esse mix de pilares que constitui as variadas formas da marca empregadora é formada por:

a) *Employer Branding*: constitui em marca e reputação de uma organização que em conjunto com o marketing oferece uma experiência da organização como empregador, Employer Branding se difere da marca corporativa que é voltada para o cliente, tendo como proposta oferecer valorizar funcionários.

b) *Employee Experience*: trata da experiência do profissional e seus processos de recrutamento e seleção, grande parte disso se constitui em observação e percepção do seu ambiente profissional quais sentimentos e pensamentos estão atrelados ao seus relacionamentos e interações com a organização, sua principal característica é fortalecer vínculos e bem-estar para todos.

c) *Employer Value Proposition*: é o fator de atração que o empregador oferece para candidatos em potencial, é uma forma de se destacar entre concorrentes com benefícios que vão além da remuneração tradicional, esses atributos e condições diferenciados tendem a ser ofertada pelo empregador com o objetivo de ser escolhido dentre os concorrentes.

*Employer Branding*, *Employer Experience*, *Employer Value Proposition*, são processos que constituem a marca empregadora, deles podemos melhorar a experiência do trabalhador, aumentar sua produtividade e eficiência, proporcionar valores e oportunidades de desenvolvimento e o mais importante evitar gastos financeiros importantes com contratações e dispensas desnecessárias.

Clavery, (2020) relaciona o *Employer Value Proposition* (EVP) como um olhar para dentro, para só então comunicar a marca empregadora para fora, por isso o autoconhecimento e a transparência sobre as capacidades da organização são importantes. ela continua esclarecendo que o processo inverso ou o olhar apenas para fora não trará ao EVP a verdade, a genuinidade, e autenticidade, o valor e a criatividade para sustentar a estratégia da marca empregadora necessário para reter e atrair seus talentos. Sendo assim, apenas comparar e imitar estratégias não é a solução, em administração entendemos que tudo depende dos objetivos almejados e isso não é diferente do dia a dia de uma organização, há modelos de gestão e estratégias que precisam ser adaptadas ao longo do caminho.

Clavery (2020) entende que um fator importantes para consolidar estratégias de EVP é

que o levantamento desses valores seja feito de forma imparcial, a autora recomenda que seja feito por agências externas, justo por serem imparciais e garantir agilidade nos processos, só assim é possível definir quais promessas estão sendo entregues, ter esse acompanhamento irá validar os valores da organização e quais mudanças afetam a cultura organizacional e quais alterações precisam ser feitas para se adequar ao mercado.

Portanto com a identidade organizacional não é diferente, a forma como vai ser construída não é uma receita de bolo, o que funciona com uns não necessariamente vai funcionar com outros, por isso o *employer branding* é importante, ele deixa claro pontos fortes e pontos fracos na organização e até onde ela pode ir, auxiliando na diferenciação de outras organizações ele se preocupa com a experiência e trajetória dos empregados e valoriza seu capital humano, sabemos que uma organização ela pode proporcionar valores tangíveis e intangíveis ao colaborador com oportunidades variadas de remuneração e desenvolvimento porém atualmente há uma resistência à mudança nas organizações, elas muitas vezes acreditam que proporcionar desenvolvimento é um risco e custo que não garantem retorno e a permanência do funcionário.

*Employer Branding* é uma construção de relacionamento, que leva tempo, paciência, persistência, investimento [...] depende de atração, conquista, relevância, frequência e constante renovação dessa conexão entre pessoas – candidatos e empregados – e marca empregadora (CLIVERY, 2020, p. 661). Para que haja essa dinâmica de troca a transparência é primordial nas etapas de recrutamento e seleção, as empresas devem deixar claro o que querem e o que realmente esperam em uma vaga, para que os candidatos interessados o que é oferecido entre as partes deve estar clara, as expectativas devem corresponder com o que foi proposto na contratação, dessa forma não ocorrerá uma insatisfação, por isso pesquisas de clima organizacional podem ser fundamentais para entender as expectativas estão sendo atendidas.

Mansi e Mascarenhas (2020) trazem a ideia de que a estratégia pode vir da área de Recursos Humanos ou Comunicação, mas não faz muito sentido que seja realizada integralmente por elas. São boas áreas para fazer governança, para manter um canal de escuta permanentemente aberto, criar estratégia, mas o dia a dia precisa ser construído e reforçado por todos, por isso pesquisas de climas são importantes.

Entretanto, mesmo que a comunicação seja feita através do *marketing*, que é usado para gerar percepções positivas do local de trabalho, o processo em si não faz parte da contratação direta e sim constitui a atração das pessoas em potencial e podem gerar estímulos para a permanência dos indivíduos. Para isso a proposta de valor construída a partir dos



benefícios que a organização tem a oferecer deve estar atrelada às expectativas atuais dos trabalhadores, não apenas isso, mas construir e oferecer uma estratégia de remuneração e benefícios que não podem ser entregues se torna um erro que põe em jogo a credibilidade e a relação de confiança entre empregados, gestão e mercado.

Vale lembrar que marca vai muito além do que apenas *slogan*. Clavery (2020) traz marca como a maneira com que a organização se posiciona no mercado e como impacta de alguma forma as pessoas e é válida além de nome ou imagem. Uma marca forte vai além do reconhecimento das pessoas, ela pode vir do seu diferencial para além dos produtos, não se trata apenas da fidelização dos clientes, mas da fidelidade dos empregados principalmente no quesito de retenção, um colaborador que intercede e defende os ideais da organização que veste a camisa de verdade acredita que pertence a aquele ambiente.

Castro e Souza (2021) nos mostram que marca e reputação mesmo apontados como sinônimos não deve ser visto como algo tão simplista já que marca reflete a história de um produto e está diretamente ligada com o que a organização faz; enquanto reputação é o que contam da organização e são considerados ativos intangíveis enquanto marca é caracterizada a partir da concepção das pessoas como um todo a reputação é a soma de ações corporativas. Tal relação de complementaridade também pode ser representada de maneira favorável para a organização, dado que uma marca forte pode auxiliar na construção de uma boa reputação, assim como uma boa reputação ajuda na construção de uma marca.

Deste modo, pode-se perceber que as práticas de *Employer Branding* tendem a apresentar reflexos internos e externos nas organizações. Logo, podem proporcionar resultados para os atuais empregados e para a empresa, mas também para futuros empregados. Assim, é possível pensar que tais práticas, da mesma forma, influenciam a percepção do mercado acerca de uma marca empregadora (Castro e Souza, 2021).

Com as percepções dos ambientes e entendendo que elas tendem a agregar valor Berthon et al. (2005) desenvolveram dentro da organização a escala de atratividade do empregador que seria uma forma que possibilita avaliar o que as organizações oferecem de diferente, os autores entendem como vantagens idealizadas por parte dos empregados e percebe a troca que beneficia a organização (Castro e Souza, 2021). E entende-se que esses atributos impulsionam e variam conforme o ambiente e demais fatores sociais ao qual os indivíduos estão inseridos (GERALDI, 2023).

Castro; Souza, (2021) trabalham ideias de autores como:

Berthon et al. (2005) que enumeram cinco (5) valores que estruturam e possibilitam a avaliação dos diferentes tipos de valores oferecidos pela organização, que são:

- 1) Valor do Interesse (IV): Um trabalho estimulante e desafiador com oportunidades de inovação e criatividade;
- 2) Valor Social (SV): Um ambiente de trabalho positivo, agradável e com espírito de equipe acolhedor;
- 3) Valor Econômico (EV): Salários acima da média, plano de carreira, segurança financeira, promoções e possíveis bonificações;
- 4) Valor de Desenvolvimento (DV): Possibilidade de experiência e aprimoramento profissional;
- 5) Valor de Aplicação (AV): Oportunidade de treinar e transmitir o aprendizado trazido ou recebido.

Dabarian et al. (2017) alega que além das cinco dimensões existentes, duas outras foram refinadas. Essas dimensões são o valor gerencial e o equilíbrio pessoal-profissional. O valor gerencial aborda o impacto positivo ou negativo dos profissionais em cargos de liderança. Por outro lado, o equilíbrio pessoal-profissional considera a identidade dos funcionários fora do ambiente de trabalho, permitindo um equilíbrio saudável entre suas vidas profissionais e sociais. Isso contribui para uma maior eficiência e eficácia no desempenho dos empregados.

Apenas assim com a separação das dimensões de Hadi e Ahmed em conjunto com os valores de Berthon e Dabarian podemos estruturar a proposta de valor conhecida como *Employer Value Proposition* (EVP) e assim criar algo atrativo para o empregador, incluindo benefícios aos futuros e atuais funcionários. Esses valores oferecidos tendem a influenciar as percepções das pessoas e geram senso de pertencimento indo além de concordar com as políticas da organização possibilitando uma participação ativa junto a liderança. Sendo assim quando se entende as motivações para escolher uma organização e o funcionário entende seu papel de contribuinte para o crescimento e desenvolvimento organizacional, entretanto é papel da organização ser transparente em suas decisões e objetivos, seu plano de gestão deve ser claro e principalmente sobre sua cultura organizacional já que uma cultura forte e bem estruturada é capaz de manter seus empregados motivados e incentiva e fortalece o vínculo entre as pessoas.

Por isso, dentro das estratégias que compõem o *employer branding* a experiência é algo valorizado tendo uma área voltada a *Employee Experience*, que diz respeito à trajetória do colaborador dentro da empresa, desde o momento da sua seleção até seu desligamento. A percepção da empresa na visão do funcionário é moldada por todas as interações que passou durante todo esse trajeto. (MALLET, WRIDE, 2017).

### 2.1.3 *Employee Experience* (Trajetória do colaborador)

Como o objetivo deste estudo é entender sobre a retenção dos empregados a trajetória percorrida pode mostrar brechas na gestão ou onde começa a insatisfação dos funcionários por isso o EE “*employee experience*” constrói um conjunto de oportunidades e desenvolvimento relacionados ao o que o colaborador espera e está atrelado ao momento oportuno para crescimento profissional e o reconhecimento por parte da organização de toda a dedicação e esforço dedicados. Não seria algo apenas como remuneração, como aumento salarial, mas o ganho de benefícios tangíveis e intangíveis, promoções, oportunidades e materiais que visem dor orientações para encarar desafios na carreira.

Dois grandes desafios das organizações são fortemente influenciados pelas estratégias de EE; são eles o engajamento e a retenção dos empregados. Engajamento dos empregados é, em resumo, definido pelo resultado da relação entre os empregados e a empresa, podendo traduzir diversos sentimentos que esse colaborador sente em relação à onde trabalha. Grande parte das organizações gerencia e busca melhorar o envolvimento de seus empregados, pois sabe que esse está fortemente relacionado com a taxa de turnover e com o quanto cada um se esforça nas suas tarefas diárias. Essa atitude é proveniente da experiência que o colaborador vive na empresa, uma vez que transmite o quanto ele está disposto a investir seu tempo, sua energia e sua inteligência na empresa em que está (Castro; Souza, 2021)

Como *Employer Branding* emerge como uma ferramenta estratégica para atrair, engajar e reter funcionários talentosos, moldando a percepção dos empregados sobre a empresa como empregadora é crucial entender como essas estratégias são implementadas e percebidas em diferentes tipos de estabelecimentos, obter esses dados é importante para entender o clima organizacional e servirá como embasamento para as futuras estratégias internas.

WEBBER, (2019) evidencia 8 processos que destacam a jornada do funcionário.

Atração: Sendo o primeiro contato com a organização, a atração acontece pelos meios de comunicação mais comum, onde se conhece a empresa através de outros funcionários ou acessando conteúdos disponibilizados pela empresa em seus sites, conseqüentemente buscando mais informações sobre o empregador.

Recrutamento e Seleção: Parte do primeiro contato com o recrutador, sendo parte fundamental para a determinação de um perfil profissional, pode ser escolhido a partir de dinâmicas em grupos, entrevista na empresa e principalmente quando se tem um feedback desse processo seletivo.

*Onboarding*: É o processo de integração e socialização de novos funcionários, visando acompanhar seu primeiro dia na empresa, é a oportunidade de mostrar não só o espaço físico, mas também de apresentar a cultura da organização. Todo o processo de integração deve ser acompanhado e se espera feedback dos envolvidos.

*Desenvolvimento*: Está atrelado a participação em treinamento, feedback dos colegas de trabalho e relacionamento tanto com líderes quanto com a equipe. Todas essas informações são essenciais para entender o clima organizacional dando abertura à inovação e tornando o processo de integração melhor e mais eficiente.

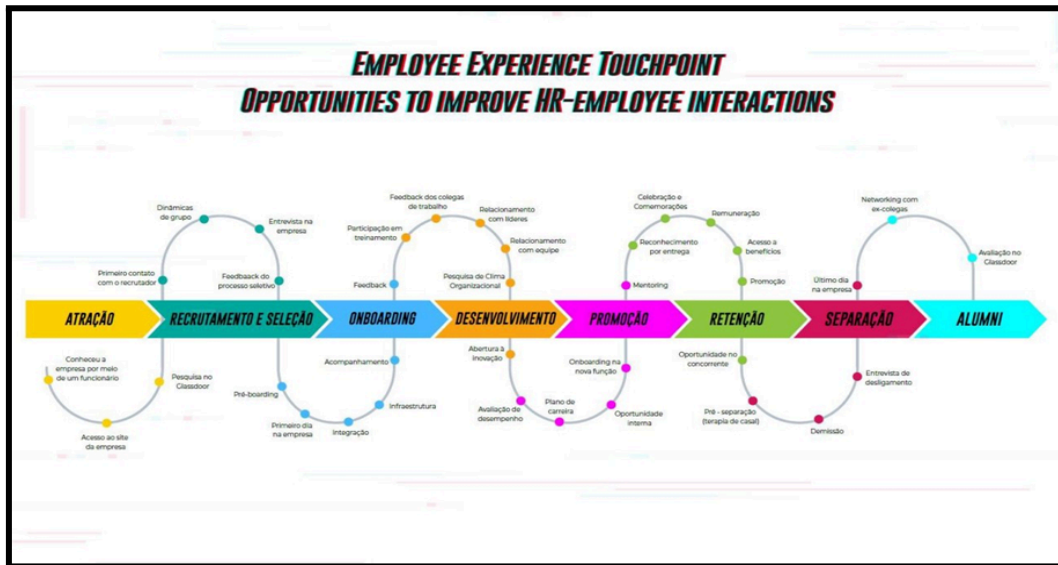
*Promoção*: Ela ocorre a partir da avaliação de desempenho e plano de carreira da empresa e oportunidade interna, dessa forma é possível avaliar as características e o perfil do colaborador e se ele está apto a mudança, entretanto é importante que haja onboarding na nova função e mentoria.

*Retenção*: Acontece além da remuneração, ela parte do reconhecimento, celebrações e comemorações, acesso a benefícios, oportunidades oferecidas. No entanto, o concorrente pode se tornar atrativo dependendo da necessidade do funcionário, portanto se atentar às especificidades e as necessidades pode se tornar um diferencial.

*Separação*: Ocorre quando se inicia o processo de demissão, a pré-separação pode ocorrer por N fatores, independente disso é importante fazer a entrevista de desligamento para entendê-los e acompanhar o funcionário até o último dia na empresa.

*Alumni*: É um termo para ex-alunos que foi adotado pelas organizações, sendo uma rede para reconectar ex-colaboradores estimulando parcerias e reconexões (Falconi, 2024). Mais conhecido como networking, é um processo que estreita relações e consiste em criar e cultivar uma rede de contatos profissionais entre ex-colegas, possibilitando trocar experiências, informações e conhecimento.

**Figura 2:** Pontos de contato de Employee Experience: oportunidades de aprimorar relações entre a gestão de pessoas 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 apud Albertini, 2024).

Essas etapas são importantes para entender todo o processo de desenvolvimento organizacional que as pessoas passam, Castro e Souza (2021) entendem que a trajetória de um colaborador não é linear e cabe a gestão de pessoas identificar onde podem ser feitas melhorias, mapear alguns elementos tende a ajudar a encontrar gargalos ou falhas ao longo das atividades que servem de fator de motivação, sem contar que mesmo com as particularidades de cada empresa e seus objetivos, organizar, mapear e estruturar as oportunidades é uma estratégia contra a rotatividade e cria um banco de dados onde o gestor pode se apoiar, ao dar voz aos empregados se torna possível aprimorar suas experiências tornando-as mais agradáveis e deixa mais fácil para a organização estruturar um plano de carreira. Além disso, Webber ressalta que a diversidade de pensamento e as individualidades alteram o modo de comunicação temos que começar a falar com elas e não para elas.

É compreendido que para a experiência ser plena a comunicação é fator importante na jornada das pessoas, Chiavenato (2010) diz que as pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras para poderem alcançar seus objetivos e que as pessoas se

influenciam mutuamente e que a gestão de pessoas é uma forma de garantir bons relacionamentos. Itam, Misra e Anjum (2020) validam ao expressar que o nível de precisão na comunicação da marca empregadora deve ser rigoroso, visto que falhas na comunicação entre o time de recrutamento e seleção e a promessa feita pela marca empregadora podem levar a uma experiência negativa para os candidatos e empregados.

Chiavenato (2010) conclui que as pessoas não têm comportamentos imutáveis, mas apresentam mudanças nos sentimentos, nas atitudes e nos pensamentos, conforme as situações e variáveis externas, bem como variáveis internas. O autor acredita que a pessoa é motivada pela necessidade de “estar junto” e “ser reconhecida” e estabelecer uma comunicação adequada é uma motivação básica para uma organização eficiente e que seja capaz de satisfazer suas necessidades psicológicas e sociais.

Entende-se que as relações trazem diversos ganhos quando tratado de forma positiva, nesse ponto a diversidade entre pessoas, não apenas no gênero ao qual elas se identificam, mas esse contexto que difere as experiências de vida nos ajuda, como administradores, a ampliar o campo de visão na tomada de decisão. Abordar a diversidade como diferencial na gestão de pessoas promove resolução de problemas e diferenças individuais, estimula criatividade e inovação e tende a criar uma flexibilização organizacional que resulte em fatores de atração de novos talentos. Sendo assim as organizações se adaptam às mudanças sociais que ocorrem na atualidade, estar atenta a mudanças no âmbito jurídico também são aspectos levados em consideração quando buscamos uma marca empregadora mais inclusiva e que agrade as novas gerações.

Cox (1994, apud FERREIRA,2023, p. 36) enumera os possíveis ganhos para as empresas na utilização da gestão da diversidade: 1. Atrair e reter os melhores talentos no mercado de trabalho; 2. Promover a criatividade e a inovação; 3. Facilitar a resolução de problemas; 4. Desenvolver a flexibilidade organizacional; 5. Reconhecimento de que pessoas de origens diferentes têm talentos diferentes e habilidades diferentes e que podem contribuir para o crescimento da empresa. Esses pontos estão relacionados com pontos relacionados à gestão de pessoas (atração, seleção, desenvolvimento) e inovação dentro da empresa, a partir de uma gama de pessoas com repertórios, vivências e conhecimentos diferentes para agregar à organização.

Por tanto parte da experiência do colaborador é construída a partir de relações interpessoais no trabalho, Chiavenato (2004) e Ferreira (2023), concordam que a cultura organizacional é composta por elementos que se relacionam, esses elementos podem ser vistos como um iceberg, onde apenas parte superficial da estrutura é vista acima do nível do

mar, porém o que está abaixo da água são situações imperceptíveis. Ferreira usa da analogia de Chiavenato no clima organizacional acertando a complexidade das relações entre cultura e clima na organização frisando as transformações que são exigidas dos administradores na luta de acompanhar as peculiaridades do mundo organizacional.

Quando Webber (2019) elabora a trajetória completa de *Employee Experience* definindo macroprocessos e deixa claro onde cada um desses processos tem relevância na construção do sentimento de pertencimento do colaborador. Portanto missão, visão e valores devem estar claros para que se alinhem com os ideais de futuros candidatos, um aliado na implementação e atração deles são as redes sociais, já que nelas essa promoção da marca é disseminada de forma mais ampla mostrando ao público os atributos que farão a organização ser escolhida.

Ferreira (2023) traz um questionamento acerca desse assunto quando questiona as organizações quando pensam apenas na atração e deixam a desejar no quesito retenção. O problema é quando as organizações se concentram exclusivamente em captar esses empregados e se esquecem de um detalhe: como podemos manter esses talentos engajados, acolhidos e crescendo profissionalmente dentro da corporação?

Em geral, um trabalho concentrado na EE pode ajudar as organizações a criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo que beneficie tanto os empregados como a organização como um todo. Ao investir na experiência dos funcionários, principalmente de profissionais que historicamente não fazem parte da maioria dos empregados, as organizações podem melhorar o envolvimento, retenção, inovação, satisfação do cliente e desempenho geral. Com isso, é notável que para implementar estratégias de employer branding é necessário registrar os valores e benefícios que a organização possui atualmente, pontuando quais que fazem com que os funcionários queiram continuar na empresa e que chamem a atenção de mais profissionais no mercado de trabalho. (Ferreira, 2023).

Sendo assim o EE é o reflexo de uma cultura organizacional forte onde se tem como princípio a experiência do colaborador atrelada a melhores remunerações, melhores benefícios, onde proporciona flexibilidade e bem-estar, esse conjunto de experiência constitui a proposta de valor da organização e com ela a reputação e visibilidade são favorecidas no mercado, assim como a jornada o trabalhador fica mais clara e ajuda a identificar problemas na gestão. Segundo Veloso (2018), na definição do EVP o processo é sempre centrado no trabalhador e na organização e tem de estar alinhado com as estratégias de recursos humanos. Começa de dentro para fora (...) e deve ser escrita a proposta de valor, uma fórmula simples que se torne a essência da experiência dos empregados e o compromisso da marca

empregadora.

É importante estar atento ao que se oferece e o que se pode proporcionar com a proposta de valor, ela deve estar alinhada com a situação verdadeira da organização e atrelada a real contribuição dos empregados, por isso as metas e objetivos claros, eles serão parâmetros de avaliação de desempenho e influenciaram não apenas os tipos de remuneração variável ou benefícios, mas também quantificação em relação a cada um. A transparência do que a organização tem a oferecer influencia principalmente quando se pensa na construção de um plano de carreira e compromisso da marca.

Agora que sabemos que estratégias de employer branding são ferramentas e processos que elevam a produtividade buscando manter altos níveis de bem estar e que as empresas que não demonstra medir esforços para proporcionar ao seu ativo humano um ambiente produtivo, flexível, que dê brechas para se utilizar da criatividade, atualmente é vista de forma diferente e até mesmo conservadora por aqueles que buscam satisfazer suas necessidades de pertencimento para com aquele espaço. (SCHETZ; CREVELARO, 2022).

Castro e Souza (2021) ressalta que a adição do *Employer Branding* pode ser uma maneira de criar reconhecimento para sua marca, atrair um perfil de profissional específico e reter funcionários com bom desempenho. O desafio enfrentado pelas empresas que querem atrair um perfil arrojado de profissional e manter a alta retenção de seus empregados está em aplicar práticas de *Employer Branding* e *People Experience* que fornecem influências positivas na jornada do colaborador na organização.

Em suma, há empresas que investem em boa marca empregadora, todavia negligenciam a percepção dos funcionários acerca da empresa, não valorizando o resultado, por exemplo, de pesquisas de clima, e evitando a implementação de novos hábitos internos. A falta de atenção a percepção dos empregados acerca da empresa pode ser identificada pela incompatibilidade do discurso da organização e do que os empregados têm experienciado na prática (CASTRO E SOUZA, 2021) portanto, podemos entender que na construção da trajetória do empregado a empresa deve ter cuidado com o desenvolvimento do employee experience já que essa guerra por talentos podem influenciar o cenário de contratação, pois sabemos que ter pessoas alinhadas a cultura organizacional devem evitar frustrações no candidatos e previne que a organização tenha custos e índice de turnover elevados. Além disso, feedbacks dados por ex contratados podem ser elementos importantes na identificação de problema de comunicação, liderança, funções e atividades exercidas que não são condizentes e que põem em risco a reputação e a imagem da organização.

Para a organização mapear a trajetória dos empregados pode ser crucial na resolução



de problemas já que coletar dados referente a satisfação é uma prevenção e colabora para a retenção dos empregados, entretanto deve ser um processo contínuo e incentivado pela organização e fazer parte da cultura organizacional para que os resultados sejam efetivos.

## **2.2 Retenção: fatores que influenciam funcionários**

Na atualidade as organizações vêm entendendo que grande parte do seu capital é humano, sendo assim as preocupações em manter talentos nas empresas se tornou um assunto bastante relevante para as novas direções e lideranças. Abordar esse assunto em específico é delicado e merece atenção já que entender as dinâmicas e fatores que influenciam a permanência dos empregados tendem a ajudar na construção de um plano de ação mais eficiente diminuindo índices de rotatividade e insatisfação dentro do ambiente de trabalho evitam.

Stocker et al. (2020) traz retenção como um esforço na tentativa de manter os talentos satisfeitos e comprometidos com os resultados da organização em que trabalham e que gere motivação para não as deixar, além disso o autor ressalta as dificuldades entre gerações e ainda cita a valorização do capital humano se tornando cada vez mais intenso, onde o desafio maior é superar as dificuldades para encontrar meios de convencer candidatos a permanecerem na organização.

Por isso a retenção é definida como uma estratégia de gestão de pessoas, e se utiliza de ações que melhoram o corporativismo e oferece benefícios visando a permanência dos talentos na organização, seu início é no recrutamento e seleção e quando contratado o colaborador deseja ser reconhecido e assim permanecer motivado, engajado e produtivo. Porém se todo esse esforço não for reconhecido sua satisfação e permanência na organização será reduzida. (Dias, 2024)

Pode-se também dizer que, concomitantemente, o capital intelectual dos empregados passou a ser mais valorizado pelas organizações (SILVA; CARVALHO, 2015). Busca pelo desenvolvimento dos empregados passou a ser visto de forma estratégica e deixou de ser um desperdício de capital. Atualmente o desenvolvimento dos empregados pode ser entendido como um investimento e capacitação, que trará um retorno, porém é preciso compreender que é um retorno a longo prazo e um risco que se corre para a empresa em contrapartida para o colaborador pode representar uma oportunidade de carreira e interesse da organização em fazer parte dessa jornada.

As políticas de retenção da empresa foram criadas e documentadas ao longo do

desenvolvimento da mesma e amadurecimento da área de Gestão de Pessoas, onde a equipe deu início à criação e prática de técnicas de *Employee Experience* com os empregados. Alfa conta com documentos transcritos pela própria equipe sobre benefícios, pesquisas de desligamento, fitting cultural (identificação com a cultura da empresa) e crenças e valores com o intuito de entender os empregados e comunicar de forma clara para eles esses assuntos, para então manter as expectativas alinhadas perante a empresa, equilibrando motivação, engajamento e permanência na empresa. (Castro e Souza, 2021)

Sendo assim para a retenção dos colaboradores os principais fatores que influenciam os profissionais a permanecerem na empresa de acordo com Pereira (2019) vão desde salário e benefícios (50%), equilíbrio trabalho-vida pessoal (41%), emprego seguro (40%), ambiente de trabalho agradável (38%) e progressão na carreira (36%). De forma a reter estes talentos e delinear estratégias que visam contribuir positivamente para os colaboradores, o clima e a cultura organizacional se tornam um aspecto a se prestar atenção.

Como o foco do estudo foi retenção as autoras constataram que além do convencional já citado acima, elencam que a identidade organizacional, gestão de conhecimento, percepção da equipe, comunicação interna, realização no trabalho, sentimento de pertencimento e satisfação do colaborador foram os principais aspectos observados na questão de retenção. Entende-se que para que ocorra essa aproximação momentos individuais entre líderes e liderados devem ocorrer principalmente com alguém responsável pela gestão de pessoas.

Na pesquisa levantada, Castro e Souza deram atenção a um comentário sobre estudar no tempo livre a carreira que almeja seguir.

Acredita-se que aqui está um ponto de atenção, pois essas movimentações de desenvolvimento pessoal e profissional fora da empresa podem estimular esses colaboradores a buscarem outras oportunidades de emprego que ofereçam desenvolvimento pessoal e profissional durante a jornada de trabalho. E o fato de ter poucos colaboradores na empresa não impede o desenvolvimento, seja ela pessoal ou profissional, como pode ser reparado pelos próprios comentários trazidos na coleta de dados.

### **2.2.1 Estratégias de *employer branding* para retenção**

As estratégias advindas do *employer branding* proporcionam uma série de benefícios tanto para os empregados como para a organização como um todo, Ferreira (2023) sintetiza que os ganhos quando se promovem políticas de diversidade e inclusão étnico-racial são visto em cinco (5) pontos, levando em consideração que a experiência dos empregados está ligado

de forma direta à permanência deles na organização, podemos presumir que estratégias do employer branding de forma branda podem ser utilizados para retenção. Esses benefícios são proporcionados tanto para empregados como para a organização como um todo, como:

Aumento do envolvimento dos empregados com experiências positivas que os torna mais empenhados e comprometidos;

Na melhora da retenção dos empregados já que atrelado ao primeiro ponto a integração entre eles fortalece vínculos e se torna mais provável que se mantenham na organização por mais tempo;

Inovação e criatividade tendem a ter aumento quando os empregados se sentem apoiados e capacitados assumindo riscos e pensando de forma mais criativas;

Essa melhoria pode ser refletida na satisfação do cliente já que empregados quando em ambiente saudável são mais propensos a prestar um serviço e apoio ao cliente melhor.

Esses aspectos observados com relação a experiências dos empregados levam a elevar níveis de produtividade, melhora no desempenho e diminui taxas de rotatividade reduzindo custos e assegurando que a organização retenha seus talentos. Além disso, com incentivos e desenvolvimento as organizações se mantêm competitivas no mercado e conseguem passar por mudanças, sabendo que elevar os níveis de satisfação e lealdade, tanto dos clientes quanto dos empregados, ajudam a elevar e impulsionar o crescimento do negócio.

Lee (2019 apud Castro e Souza (2021)) diz que a decisão de deixar a empresa antes do esperado acontece cada vez mais cedo, principalmente entre a geração atual de novos empregados que além de fazerem parte por menos tempo não sentem o desejo de se estabelecerem em cargos de chefia Serrano (2024) repórter da revista Exame levanta que os jovens trocam cargos de liderança por tempo livre e que 64% dos entrevistados tem como principal ambição ter sua saúde física e mental saudável e correlacionando Lee e Serrano podemos entender que a geração Z de nascidos de 1990 a 2010 são dentre todas as gerações que prezam principalmente por flexibilização e um ambiente de trabalho que promova o bem-estar buscando qualidade de vida.

Essas pesquisas comportamentais entre jovens vêm ganhando força no setor empresarial e põem em alerta as empresas sobre as mudanças e que precisam estabelecer formas de se adaptarem às novas necessidades do mercado. Sendo assim o employer branding já engloba parte das soluções acerca dessa nova realidade, como já mencionado antes a valorização do indivíduo e a flexibilização no dia a dia podem trazer benefícios também para a retenção desses trabalhadores.

Stocker et al. (2020) em sua pesquisa entende que a disputa por profissionais

capacitados no mercado de trabalho, fazem com que as organizações se mobilizem, buscando formas de destacar a força da marca empregadora, trabalhando posicionamento direcionado aos perfis alvo, que estejam alinhados aos objetivos e cultura da organização. Para as Empresas entrevistadas, o principal ativo da organização é o colaborador, pois entendem que o reconhecimento e o bom relacionamento interpessoal faz parte da motivação de cada um, ou seja, quando o colaborador se sente satisfeito em seu local de trabalho, consegue refletir positivamente nos resultados da organização.

Portanto, uma introdução adequada em uma empresa, através de processos de treinamento e onboarding, pode fazer uma diferença brutal no que diz respeito ao desejo de uma pessoa ficar na empresa, na sua percepção da cultura e também na sua produtividade. Para que o colaborador tenha uma experiência cada vez mais engajadora e fortaleça sua conexão com a empresa, é necessário que a mesma identifique o que o colaborador pensa, sente e faz em cada uma das fases. Assim, a empresa consegue identificar quando há necessidade de mudanças (Castro e Souza, 2021).

As organizações entendem que para a utilização de estratégias de employer branding para retenção é preciso buscar primeiramente entender o perfil de público interno predominante para poder identificar e estabelecer as melhores abordagens de cada situação.

Stocker et al. (2020) reforça que as organizações por sua vez, grande parte se encontra em estágio inicial de conhecimento sobre o tema. Muitas delas fazem ações de employer branding inconscientemente, principalmente em atração e retenção de talentos. Estas empresas entrevistadas, reconhecem a importância de utilizar as estratégias de employer branding e estão buscando melhores entendimentos para tal. Grande parte do mercado, identifica perfis alvo da empresa e focam suas ações de atração e retenção voltadas para as características desse perfil alvo, seja ele geração X ou geração Y.

Aqui nas estratégias precisamos deixar uma importante observação que é voltado para as organizações, elas precisam estar abertas a mudanças, principalmente a comportamentos internos que possam fragilizar os relacionamentos e a construção de um ambiente saudável, por isso que a construção de estratégias que impactam tantas pessoas deve ser pensada de forma colaborativa, principalmente quando entendemos os conceitos de employer experience e employer value proposition. Além disso, para alcançar resultados satisfatórios o acompanhamento e eventuais adaptações da implementação do EB devem acontecer já que são fundamentais e constroem um banco de dados sólidos com uma linha temporal real da organização a partir de feedbacks e pesquisas de clima organizacional.

### 2.2.1.1 Cultura e clima organizacional

Quando se trata de entender o clima organizacional e abordar elementos que influenciam a produtividade dos empregados, as experiências organizacionais se destacam como o maior fator de permanência em uma empresa. Levando em consideração que a organização já tem em mente o perfil ideal que precisa, porém a pessoa atraída pela vaga não tem esse conhecimento tão claro e dada a resistência comumente encontrada nas organizações perante a oferta de profissionalização e desenvolvimento como a cultura e o clima organizacional influenciam a opinião dos empregados.

Schetz e Crevelaro (2022) concordam que as práticas de *Employer Branding* além de apresentar frente externas, como por exemplo, o recrutamento seleção, a cultura e clima organizacional, o gerenciamento de pessoas e, que será o foco do presente estudo, a qualidade de vida dos empregados e ainda trazem Chiavenato (2004) quando o autor diz que garantir o bem estar de seus funcionários é um desafio para muitas empresas, pois é um fato que está fortemente ligado com a capacidade produtiva e a motivação dentro da organização.

Segundo Solides (2019 apud Schetz e Crevelaro,2022 p. 36), quando os empregados possuem fortes vínculos com a empresa, é transmitido uma boa imagem e bons índices de fidelização, no entanto, quando os empregados estão insatisfeitos, seja com tarefas indesejadas ou mau relacionamento com outros colegas, tendem a ter baixos níveis de produtividade e elevam o grau de rotatividade. No momento em que o nível de rotatividade de funcionários aumenta, prejudica a imagem da empresa e afetar o quadro econômico, além de que em casos de demissão de funcionários, acarreta na geração de gastos para a empresa, tornando essencial a necessidade de investir nos empregados e incentivá-los.

Por tanto uma cultura de feedbacks fortalece o vínculo entre líderes e liderados, quando feitos de maneira construtiva tendem a ressaltar aos funcionários suas colaborações e seus resultados além das entregas, é uma forma inteligente de sondar a satisfação e realização no trabalho, onde a gestão vai perceber se os objetivos e expectativas estão alinhado e se é momento para o desenvolvimento de um plano de carreira ou pensar em formas de desenvolvimento individual com treinamentos, oportunidades, rotação entre funções, entre outros. Tudo isso mostra o real clima organizacional e incentiva uma cultura de colaboração e clareza entre as pessoas.

Hugill e Souza (2022) entendem que à pontos a se observar no employee experience que as organizações em certos momentos precisam aprender com Ex funcionários Webber

(2019) ainda define macroprocessos onde cada processo possui sua relevância no que diz respeito à construção do sentimento de pertencimento dos contratados. É nesse momento de desligamento que surgem oportunidades de aprimorar relações entre líderes e liderados se utilizando EE e pontos de contatos, saber e aceitar erros cometidos durante a jornada do colaborador e estar disposto a melhorar faz parte do desenvolvimento da organização.

Na literatura podemos encontrar muitas alternativas para a construção de uma cultura e clima organizacional voltados para a retenção de talentos, mas podemos elencar as principais ações mais eficazes que vão além de formação e desenvolvimento adicional, experiência e modelos de trabalho alternativos, como promover um ambiente positivo onde esteja aberto a novas aquisições que incentiva novos talentos; um sistema de recompensas adequado proporcionando valor real aos colaboradores; trazer um estilo de liderança e gestão de carreiras mais eficiente onde facilite o desenvolvimento contínuo dos profissionais. É na cultura organizacional que valoriza talentos que estas práticas vão impactar na motivação, no desempenho e no compromisso dos colaboradores. (PEREIRA, 2019)

### **2.2.1.2 Fatores motivacionais e engajamento**

No *employer branding* já vimos que a integração e senso de pertencimento são essenciais para uma melhora resultados mais que isso são bons relacionamentos e ambientes saudáveis que compõem a satisfação dos contratados, entretanto saber quais fatores influenciam essas perspectivas são importantes. No *employer branding* há uma abordagem que lida com o valor ao qual vai ser oferecido pela empregadora ao qual é denominada EVP ou *employer value proposition* está associada a deixar a organização mais atrativa quando associada a fatores motivacionais.

Ao representar o conceito de EVP vemos uma composição de valores oferecidos que vão além da remuneração tradicional, o EVP pode se destacar na oferta de benefícios intangíveis onde a organização trabalha com o que pode oferecer e o que os contratados desejam, entende-se que esses valores podem ou vão ser influenciados a partir de concepções externa do mercado.

Segundo Xavier (2006 apud. Hugill e Souza, 2022) a remuneração pode influenciar na retenção e na produtividade, ainda que esse sistema compensatório possa ser considerado uma fonte de qualidade de vida, eles impactam na percepção dos empregados, na motivação e na produtividade, como também na satisfação. Entretanto Não deve ser o único a ser cogitado Hugill e Souza (2022) dizem que uma organização quando presa pelo seu capital humano e

proporciona reconhecimento, não somente pelo dinheiro, mas para assegurar altos níveis de desempenho, busca oferecer recompensas que estão de acordo com o esforço e dedicação de cada indivíduo.

É importante lembrar que reconhecimento vai além da monetização, ele pode ser um discurso de reconhecimento, um descanso remunerado ou até a famosa foto do funcionário do mês. Todas essas formas de reconhecimento influenciam as outras pessoas a querer aquilo também e promovem o senso de pertencimento dos envolvidos dentro da organização. Schetz e Crevelaro (2022) entendem que remuneração tem formas distintas de ser aplicada e contém aspectos transacionais e relacionais, além de que investimento em treinamento e ações de desenvolvimento podem compor esse espaço de retorno ao trabalho entregue.

Pereira (2019) Diz que o EVP deve ser a soma total dos benefícios não tangíveis e intangíveis proporcionados pela empresa, esses benefícios devem incluir ambiente de trabalho propício ao bom desempenho profissional, interações sociais, boa imagem enquanto empregador, oportunidades de aprendizagem e crescimento. A autora ainda traz elementos chaves mais comuns que são: inspirar propósito, incentivo a inovação, compromisso com a diversidade e inclusão, ser uma boa referência no âmbito profissional de forma agradável e que tenha respeito pelas pessoas, entre outras.

Portanto estruturar o *Employer Branding* pode ser desafiador com base na construção da cultura organizacional e diretrizes de desenvolvimento já que cada organização passa por processos distintos que moldam sua estrutura e reputação, assim podemos considerar a estruturação como etapa primordial para que a etapa de implementação ocorra com eficiência e que ajustes possam ser feitos ao longo do caminho. Sendo assim possível que as práticas de gestão sejam melhoradas e que sirvam para suprir as necessidades encontradas na organização.

### **2.2.1.3 Recompensas**

As recompensas fazem parte de um sistema de reconhecimento dentro de uma organização, destacando-se pela capacidade de valorizar e recompensar de forma justa o desempenho dos colaboradores. Essas práticas voltadas para valorização dentro das organizações tendem fazê-las elaborar metas e objetivos críveis e alcançáveis, promovendo um ambiente de trabalho que estimule e envolva seus funcionários. O resultado é um ciclo positivo em que a motivação e o desempenho dos trabalhadores geram benefícios tanto para a organização quanto para os próprios colaboradores, fortalecendo a retenção de talentos. Esse aspecto é especialmente relevante em setores como o de restaurantes com alta rotatividade,

onde o Employer Branding, aliado a um sistema eficaz de recompensas, pode ser determinante para atrair e manter bons profissionais.

Fonseca (2024) evidencia que para uma organização operar de forma eficiente é importante contar com funcionários aptos que tenham os mesmos propósito de alcançar os objetivos organizacionais, esse fato salienta a existência de trabalhadores talentosos e empenhados, e para o sucesso das organizações sistemas de recompensas promovem e incitam o aumento do desempenho profissional.

Além disso, a organização deve olhar as recompensas como fator motivacional e de investimento a ser realizado, “ de modo a satisfazer os interesses de seus trabalhadores, que estarão motivados para desempenhar suas funções, realizando esforços para alcançar os resultados pretendidos pela organização” (Fonseca, 2024). Portanto as recompensas devem encorajar e motivar os funcionários, mas também precisa ser algo desenvolvido e visto pela empresa como algo essencial na promoção da sua marca empregadora.

Fonseca (2024) apud Lawer III (1983) identificou cinco fatores possíveis de serem influenciados pelo sistema de recompensas: 1. Atração e Retenção; 2. Motivação dos trabalhadores; 3. Cultura organizacional; 4. Reforço e delineamento da estrutura organizacional; 5. Custos operacionais, indicando que este sistema pode impactar a atração, retenção e motivação dos trabalhadores.

O sistema de recompensas tende a ser abrangente e deve ser personalizado de acordo com cada organização, levando em consideração sua capacidade financeira, seu sistema de acompanhamento de metas, além de refletir sua cultura e valores organizacionais, podemos dizer que as recompensas são um conjunto de possibilidades a serem exploradas e tendem a se tornar um diferencial para os candidatos e cabe a empresa escolher o melhor e mais adequado sistema de recompensas.

Para que o sistema de recompensa total seja aceito, favorecendo tanto os trabalhadores como a organização, este deve seguir os seguintes princípios: "Funcionar com base na justiça (os trabalhadores devem ser tratados de forma justa e ser recompensados de acordo com o que lhes é devido legalmente e pelo seu esforço); Distribuir adequadamente (os trabalhadores devem ser recompensados adequadamente em comparação aos seus pares na organização, tendo em conta os seus cargos e funções); Aplicar medidas de forma consistente (a distribuição de recompensas não deve variar de forma arbitrária e sem justificação); Comunicar com transparência (os trabalhadores devem entender como funciona o sistema e de que forma podem ser afetadas pelo mesmo)" (FONSECA, 2024).

Os princípios referenciados por Fonseca (2024) destacam que, para que um sistema de



recompensas total seja eficaz e aceite por todos, é essencial que ele se baseie na justiça, recompensando de forma equitativa e de acordo com o esforço dos colaboradores. A distribuição deve ser adequada e consistente, evitando variações injustificadas e garantindo transparência na comunicação com os trabalhadores. Com esses princípios em mente, o sistema de recompensas pode ser desenvolvido em duas vertentes principais: a monetária, que inclui compensações materiais e financeiras, e a não monetária, que se caracteriza por elementos intangíveis como reconhecimento, responsabilidade, oportunidades de progressão na carreira e outras formas subjetivas de valorização associadas ao próprio trabalho.

Dessa forma podemos identificar que o sistema de recompensas pode ser observado de forma: –Monetária, onde correspondem a recompensas de carácter material e financeiro. –Não monetária, tendem a não ser física dessa forma tem natureza não financeira, estando inerente ao próprio trabalho de forma subjetiva, sendo composta por reconhecimento, responsabilidade, progressão na carreira e oportunidade.

Portanto, o sistema de recompensas se revela uma ferramenta estratégica essencial para o fortalecimento do Employer Branding, especialmente no setor de restaurantes, onde a retenção de talentos é um desafio constante. A implementação de recompensas eficazes, tanto monetárias quanto não financeiras, não apenas motiva e valoriza os funcionários, mas também alinha seus objetivos à organização, criando um ambiente de trabalho que promova o engajamento e a liderança.

O equilíbrio entre justiça, transparência e consistência nas práticas de recompensa fortalece a cultura organizacional e solidifica a marca empregadora. Assim, ao adotar um sistema de recompensas bem estruturado e alinhado às expectativas dos colaboradores, os restaurantes podem não apenas atrair, mas também reter profissionais talentosos e comprometidos, garantindo um desempenho contínuo e as prosperidades dos negócios.

#### **2.2.1.4. Benefícios**

Os pacotes de benefícios são recompensas que a organização presenteia aos seus trabalhadores, meramente, pelo facto de serem seus funcionários, estes são desenvolvidos para garantir a satisfação dos interesses dos trabalhadores e da organização que os emprega, independentemente de cada parte ter interesses diferentes (Fonseca, 2024). Cada organização oferece aquilo que melhor se adequa às necessidades de seus profissionais, de forma geral algumas empresas oferecem pacotes de benefícios mais gerais e pouco flexíveis tornando-os semelhantes aos demais trabalhadores.

Os pacotes de benefícios tradicionais tendem a ser pouco flexíveis de forma a não

satisfazer as necessidades e não correspondem à situação atual do mercado, entretanto a atualização desses pacotes trazem a possibilidade de serem ampliados e transformados em benefícios mais pertinentes aos trabalhadores, essa adequação evidencia que a organização possui capacidade de respeitar, valorizar e aprender com os trabalhadores. “Os benefícios concedidos aos trabalhadores constituem um fator de atração e retenção de talentos na organização. Para um grande número de pessoas, a disponibilização de benefícios adequados e satisfatórios é indispensável para que possam considerar a possibilidade de trabalhar ou deixar uma organização (Fonseca,2024)”

Os benefícios podem ser utilizadas para alcançar diferentes objetivos cabe à organização escolher a estratégia que vai utilizá, eles podem ser divididos em duas categorias:

1) obrigatórios: que são requeridos pela legislação do trabalho e variam de país para país, alguns deles são o 13º salários, férias, feriados nacionais com remuneração garantida, FGTS, INSS, vale-transporte e licença maternidade.

Esses são os benefícios especificados na lei e que toda empresa precisa disponibilizar. Lembrando ainda que os benefícios obrigatórios aos trabalhadores no Brasil incluem indenização por acidente de trabalho, invalidez, seguro de vida e folga remunerada em situações como licença maternidade e paternidade (Linke, 2024)

2) voluntários: Estes são atribuídos por iniciativa da empresa, uma vez que não são obrigatórios por lei, essa categoria é mais abrangente e engloba grande parte dos benefícios existentes.

Acredita-se no grande impacto que os benefícios voluntários exercem na atração e na retenção dos trabalhadores, por sua natureza alternativa, resultando numa melhoria da percepção dos trabalhadores (Fonseca, 2024).

Conclui-se que os pacotes de benefícios desempenham um papel crucial na atração, retenção e motivação dos trabalhadores, contribuindo diretamente para o fortalecimento da relação entre colaboradores e organização. Quando estruturados de forma a atender tanto às exigências legais quanto às necessidades específicas dos funcionários, esses benefícios podem tornar-se um diferencial competitivo significativo. A inclusão de benefícios voluntários, em particular, demonstra o comprometimento da empresa em valorizar seus profissionais, indo além das obrigações básicas para oferecer vantagens que ampliam a satisfação e o engajamento dos colaboradores. Portanto, um sistema de benefícios bem planejado e executado reflete não apenas a capacidade de organização de cuidar de seus funcionários, mas também sua estratégia de longo prazo para fomentar um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

### 3. METODOLOGIA

Nesse tópico serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para elaboração deste estudo, incluindo o tipo de estudo, sujeitos, os métodos de coleta e análise de dados, além das limitações encontradas durante a pesquisa.

#### 3.1 Tipo de estudo

Em razão dos diferentes tipos de estudos existentes, o presente estudo é de natureza monográfica, esse tem como fim gerar conhecimento, através de uma análise aprofundada visando abordar sobre um tema específico.

Quanto aos objetivos, trata-se de pesquisa descritiva, que envolve um estudo detalhado por meio de coleta de dados, análise e interpretação dos resultados. O tema *employer branding* é pouco conhecido no Brasil, mas é de grande importância para as organizações, pois visa reter talentos por meio de práticas estratégicas que valorizam a marca empregadora e a experiência do colaborador.

O método utilizado foi o de multi-caso, uma vez que a pesquisa abordou dois parâmetros distintos. No Brasil, foram analisados três restaurantes, enquanto no Peru foram estudados dois restaurantes. O objetivo é explorar as práticas adotadas pelos gestores nesses estabelecimentos, além de investigar a percepção dos colaboradores. Por fim, foi realizado um comparativo entre os dois países, buscando identificar semelhanças e diferenças nas abordagens do *employer branding* e nas experiências dos colaboradores.

A pesquisa adotou uma abordagem mista, no entanto o estudo é predominantemente qualitativo com o uso de algumas ferramentas quantitativas, visto que os objetivos são respondidos por meio de atributos qualitativos. No aspecto qualitativo, busca compreender as opiniões e percepções dos entrevistados, tanto gestores, quanto colaboradores, por meio de entrevistas e questionários. Já no aspecto quantitativo, foram utilizados dados numéricos, obtidos a partir dos números de participantes, para gerar resultados mais objetivos. A coleta de dados foi realizada por meio do google forms, tanto de forma presencial quanto online pela plataforma do *google meet*, permitindo abranger um público diversificado e garantir o maior alcance na pesquisa. Foram entrevistados 5 gestores, um de cada restaurante, e 63 colaboradores.

No restaurante M decorrente das dificuldades enfrentadas na coleta de dados dos 6 funcionários 3 atendentes foram entrevistados entre os motivos de uma amostra tão pequena

temos o quadro de funcionários reduzido, férias de um dos colaboradores, assim como uma recém contratada com menos de duas semanas na organização, além disso o difícil acesso a cozinha, devido ao layout do mercado público, nos impediu de entrevistar a cozinheira; No restaurante K1 contamos com 12 respostas dos 25 colaboradores; No restaurante K2 todos os 5 responderam ao formulário; No Shizen obtivemos 14 respondentes de 30 funcionários; No Vékia, foram 29 respondentes de 56 funcionários. Ressalta-se que houve pré-teste dos questionários antes da aplicação nos restaurantes.

### **3.1.1 Projeto COIL**

Esse estudo tem como base o *Collaborative Online International Learning* (COIL) uma modalidade de internacionalização do currículo voltado a encorajar a aprendizagem cooperativa internacional de forma online <https://sinter.ufsc.br/experiencias-coil/>

Atualmente, este projeto é realizado em parceria entre as universidades UFSC e PUC-Peru, configurando uma iniciativa de extensão acadêmica desenvolvida de forma colaborativa, com uma base em comum, sob a orientação do professor doutor Marcos Baptista Lopez Dalmau. O projeto conta com 16 participantes neste semestre, divididos em grupos de 4 pessoas, sendo 50% Brasil e 50% Peru, realizado a distância pela plataforma do *google meet*, todas às terças-feiras, das 10h às 12h.

### **3.2 Sujeitos do estudo**

Para que se possa chegar aos objetivos específicos vamos contar com a participação de 20 entrevistados respondentes no Brasil e dos 43 entrevistados que responderam no Peru. Também temos aulas ministradas por brasileiros e peruanos, e orientadas para trazer uma pesquisa aplicada em dois restaurantes de pequeno porte no Brasil e no Peru.

### **3.3 Instrumentos de coleta de dados**

Serão utilizados a ferramenta forms para aplicação dos questionários e entrevistas, que servirão para a coleta de dados.

#### **3.3.1 Coleta de dados**

Esses objetivos específicos detalham as etapas necessárias para alcançar o objetivo geral de explorar as práticas de *Employer Branding* adotadas nos restaurantes, entender suas

semelhanças e diferenças, e avaliar sua eficácia na retenção de funcionários, fornecendo uma estrutura clara para a condução da pesquisa e a análise dos dados coletados.

a) Identificar os objetivos das práticas de *employer branding* nos restaurantes: A ideia é entender se há iniciativas ou práticas já estabelecidas de EB em restaurantes de forma estratégica e entender o que os gestores esperam obter ao implementar tais estratégia, como melhorar a imagem do restaurante como empregador, aumentar satisfação dos funcionários, reduzir a rotatividade, atrair talentos qualificados, ou melhorar a produtividade. Contextualizando a relevância dessas práticas no ambiente organizacional.

b) Conhecer essas práticas adotadas: O foco é fazer o mapeamento através da aplicação de questionários aos gestores e colaboradores, para obter o resultado de pesquisa quali quantitativa a fim de descrever quais práticas estão sendo implementadas pelos restaurantes, como programas de benefícios, comunicação interna, políticas de valorização e reconhecimento, cultura organizacional, oportunidades de desenvolvimento de carreira, entre outros. Proporcionará uma visão detalhada das iniciativas voltadas para a construção de uma marca empregadora obtendo uma visão clara do que é utilizado no setor gastronômico, destacando quais as estratégias mais comuns e como elas são aplicadas no dia a dia, criando uma base sólida de comparação entre os restaurantes.

c) Identificar as semelhanças e as diferenças entre as práticas adotadas nos restaurantes: Esse objetivo visa a comparação entre as práticas de EB identificando padrões e variáveis, de maneira geral irá permitir entender o que funciona no setor e o que é específico de cada restaurante, considerando cultura organizacional, estrutura de gestão e perfil dos trabalhadores. O intuito é identificar boas práticas e perceber variações de fatores internos e externos, se tornando fundamental para que ocorra a análise da eficácia das práticas ou se existe margem para adaptação, dependendo do contexto.

d) verificar o grau de eficácia de tais práticas na retenção dos funcionários: Os resultados serão avaliados por meio de pesquisa de satisfação dos colaboradores, até que ponto as práticas de EB adotadas pelos restaurantes têm sucesso na retenção de seus contratados. Será necessário verificar indicadores como a taxa de rotatividade, o nível de satisfação e engajamento dos colaboradores, e a percepção dos funcionários sobre o ambiente de trabalho e as oportunidades de desenvolvimento. Portanto o foco é entender de fato se o EB contribui para a retenção de talentos no setor gastronômico, fazendo com que possamos ver se o investimento do empregador está alinhado com os objetivos pretendidos ou se existem lacunas a serem corrigidas.

**Quadro 1:** Sujeitos de Estudo

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Coleta de Dados</b>
Identificar os objetivos das práticas de <i>employer branding</i> nos restaurantes.	Gestores das empresas ou proprietários.	Entrevista semi estruturada; Análise documental.
Conhecer as práticas adotadas entre gestores e colaboradores.	Gestores ou proprietários e colaboradores.	Entrevista estruturada e questionários com perguntas abertas e fechadas.
Identificar as diferenças e semelhanças entre as práticas adotadas nos restaurantes.	Colaboradores.	Questionários com questões abertas e fechadas.
Verificar o grau de eficácia de tais práticas na retenção dos funcionários.	Colaboradores	Análise dos resultados a partir de gráficos e quadros.

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Os instrumentos de coleta de dados foram selecionados com o objetivo de possibilitar a compreensão da motivação por trás do levantamento e a descrição detalhada dos dados obtidos.

**Pré-testes:** O pré-teste foi realizado com as participantes peruanas do nosso grupo de pesquisa. O instrumento para a coleta de dados foi desenvolvido e, em conjunto com as participantes, aplicamos o pré-teste com o objetivo de identificar ajustes necessários antes de sua aplicação aos funcionários dos restaurantes. Foram feitas adaptações no idioma para garantir a compreensão das perguntas, considerando diferenças de significado em algumas palavras. O questionário também foi simplificado para facilitar as respostas, tanto em questões abertas quanto fechadas, garantindo clareza e objetividade.

**Entrevistas:** Para atender a alguns dos objetivos específicos, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas (completas nos apêndices A). As entrevistas com os gestores duraram entre uma hora e uma hora e meia, e todas as respostas foram transcritas e armazenadas em um documento no drive compartilhado, facilitando a tradução para outro idioma pelas participantes do grupo.

**Questionário:** Para atendermos a um dos objetivos específicos e compreender a percepção dos colaboradores em relação às práticas do *employer branding* adotadas nas organizações, foi aplicado um questionário, utilizando a plataforma (google forms), sem divulgar o nome

dos respondentes, o questionário possui 47 perguntas voltadas para a retenção de talentos. Destas perguntas abertas e fechadas de múltipla escolha (formulário completo no apêndice B). **Análise documental:** Será utilizada de acordo com os dados obtidos através dos gestores, sites e páginas de rede social contendo as informações. Essa técnica é utilizada tanto para pesquisa qualitativa como para quantitativa. Uma vez, que a análise documental consiste em extrair informações, dados e conteúdos que sejam relevantes para o estudo.

### 3.4 Limitações do estudo

Por se tratar de uma pesquisa colaborativa, parte das limitações são vistas pelo tempo de aplicação de entrevistas e questionários, além da barreira linguística em alguns casos. Fizemos uma análise comparativa e os resultados dados coletados lá e aqui, sendo que esse trabalho representou nosso ponto de vista

Houve alguns transtornos durante a coleta de dados, principalmente em relação a um dos restaurantes que inicialmente havia aceitado colaborar. Por ser um restaurante de praia, ele não conseguia nos receber diariamente, e muitos dos nossos horários não coincidiam com os disponíveis no local, especialmente nos finais de semana. Diante dessa dificuldade, optamos por realizar as entrevistas de forma online, mas esse formato gerou um atraso significativo na obtenção das respostas. Além disso, como tivemos que aplicar dois questionários, um focado em atração e outro em retenção de talentos, o tempo necessário para cada entrevista foi de aproximadamente meia hora, o que causou transtornos para os entrevistados devido à sobrecarga de tempo durante o expediente.

A coleta de dados foi realizada de duas formas complementares: entrevistas presenciais e aplicação de questionários aos funcionários. Dessa forma, as entrevistas com os gestores foram realizadas por meio de vídeo chamadas e mensagens de texto para eventuais dúvidas. Já a dos funcionários ocorreu de maneira mista, com aplicação do questionário online e presencial, visto que o tempo que tínhamos para aplicação não seria suficiente para alcançar a todos. Para a análise, os dados coletados foram organizados entre os resultados obtidos no Brasil e no Peru, permitindo uma visão geral e contextualizada das práticas nas duas regiões.

Os questionários foram aplicados através da ferramenta Google Forms, com adaptações linguísticas para português e espanhol, garantindo a compreensão total dos participantes em cada país. A plataforma automatiza a geração de planilhas com as respostas, o que facilitou a categorização e os índices de dados. Essa estrutura nos permite aplicar filtros

específicos para destacar aspectos fundamentais alinhados aos objetivos específicos do estudo.

A análise foi baseada em gráficos e tabelas geradas a partir das respostas computadas, possibilitando a visualização clara das tendências e semelhanças entre os dois contextos. Essas informações foram utilizadas para identificar padrões, avaliar estratégias de Employer Branding e verificar sua eficácia na retenção de funcionários, conforme os objetivos do trabalho.

#### **4. ESTUDO DE CASO**

Nesse tópico, serão apresentados os dados das empresas analisadas, bem como os resultados obtidos por meio da coleta de informações, com objetivo de solucionar o problema de pesquisa e alcançar os objetivos específicos

a) Identificar os objetivos das práticas de employer branding nos restaurantes;

##### **4.1 Apresentação dos restaurantes Brasil**

###### **4.1.1 Apresentação do restaurante M**

Um dos restaurantes utilizados neste estudo de caso fica localizado no centro de Florianópolis em um dos principais pontos turísticos da cidade e considerado o mais conhecido, o mercado público municipal de Florianópolis é valorizado como patrimônio artístico, histórico e arquitetônico da ilha. O mercado Público que conhecemos hoje foi reconstruído após o incêndio em novembro de 2013, atualmente o funcionamento acontece das 7h às 19h em dias úteis e até as 14h aos sábados salvo exceções dos bares. O local conta com uma vasta variedade de serviços que vão desde a gastronomia local, artesanatos, calçados e confecção. (<https://mercadopublicofloripa.com.br/historia/> )

O restaurante investigado, aqui identificado pelo nome fictício "M", foi fundado em 2012 e opera sob a gestão atual desde 2016. De acordo com informações fornecidas pelo gestor, a utilização do espaço requer participação em um processo de licitação. O estabelecimento, classificado como uma cafeteria, oferece uma ampla variedade de opções que abrangem café da manhã, almoço e lanches, incluindo tanto itens doces quanto salgados, atendendo a diferentes necessidades e preferências do cliente.

Atualmente a empresa é administrada pelo dono e gestor, ele cuida de toda a gestão sendo o único responsável por áreas como financeira, gestão de pessoas, toda a parte logística. Hoje a empresa trabalha com um quadro de pessoal reduzido com 6 funcionários, onde 1 se



encontra de férias e um recém contratado com menos de 2 semanas, ambos não entraram na coleta de dados, sobrando 4 funcionários, 3 atendentes e 1 cozinheira. O gestor conta que o ideal para um excelente funcionamento seria ter um quadro de 8 funcionários divididos nos preparos para lanches e cafês, cozinha e atendimento.

O foco atual é melhorar o quadro de funcionários, o gestor deixa claro que busca funcionários que queiram ficar mais tempo, entretanto vemos que parte do seu pessoal está a menos de 1 ano, ressaltando essa dificuldade em encontrar perfis de candidatos sólidos. O gestor deixa claro sua resistência em contratar pessoas que tenham muita experiência mas que apresente pouco tempo de casa em seus empregos anteriores

O gestor afirma ter dificuldade na contratação, principalmente em encontrar o perfil ideal que ele espera dos candidatos em destaque para auxiliar de cozinha e atendimento, onde a qualidade do serviço tende a ser prioridade dos clientes, em um trecho da entrevista ele destaca sua crença na reputação positiva da organização e ainda diz *“nenhum cliente fica esperando em um lugar lotado sem que seja servido um almoço e um atendimento de qualidade”* - fala do gestor.

Na entrevista os planos para o futuro pontos para melhoria surgiram como os aparatos tecnológicos e feedback, assim como de alguma forma melhorar os atributos de benefícios já que atualmente o gestor encontra dificuldades na implementação devido ao quadro tão reduzido de trabalhadores, uma das perguntas que fizemos foi se seria capaz de oferecer outros benefícios ou se o gestor pensava na possibilidade melhorar os já oferecidos, se era possível a resposta que obtivemos foi *“daria para fazer no futuro, mas pra isso tem que estar tudo redondo, tem que ter uma equipe sólida de funcionários”* - fala do gestor

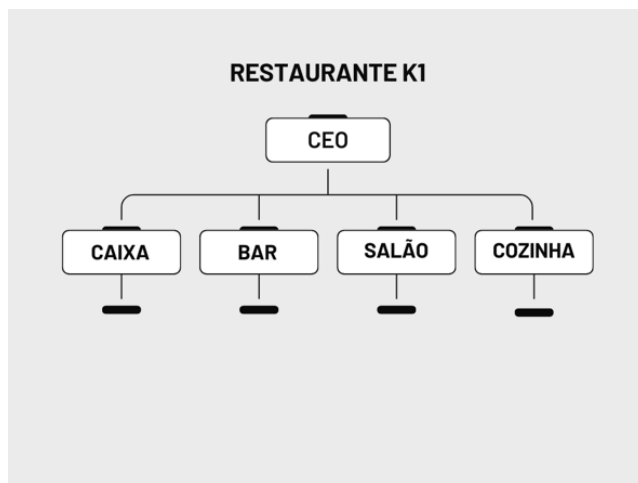
O restaurante analisado, apresenta um perfil característico de negócios familiares em desenvolvimento, onde a gestão centralizada busca equilibrar os desafios diários com a visão de crescimento a longo prazo. Apesar de operar com um quadro restrito de funcionários, o estabelecimento demonstra foco na qualidade do atendimento e dos produtos oferecidos, o que é evidenciado pelo cuidado do gestor em garantir um serviço eficiente aos clientes. As dificuldades enfrentadas na contratação de profissionais com o perfil adequado refletem as limitações do setor, mas também ressaltam o comprometimento da organização em manter padrões elevados de serviço. Com planos voltados à melhoria de benefícios no futuro, o restaurante “M” se posiciona como um exemplo de resiliência e busca constante pela excelência em um mercado competitivo.

### 4.1.2 Apresentação do Restaurante K1

O restaurante analisado no estudo de caso, cujo nome fictício K1, está localizado na Praia dos Ingleses, no norte da ilha de Florianópolis. Fundado em 1979, o K1 começou com um simples quiosque oferecendo milho verde e água de coco. Com o passar dos anos o estabelecimento foi crescendo e se transformou em um restaurante, destacando-se por sua localização privilegiada, com pé na areia, vista para o mar e situado na avenida central da praia, local bastante procurado pelos turistas. Em 2023, o K1 expandiu mais a sua oferta, inaugurando uma pizzaria anexa ao restaurante.

A empresa é liderada pelo proprietário (CEO), mas é administrada por dois sócios, com funções bem definidas. Um deles é responsável pela área financeira, compras, marketing, contratação e gerenciamento da equipe de salão e bar, enquanto o outro cuida da gestão da cozinha, pagamentos, contratação e manutenção. Atualmente, o restaurante conta 25 funcionários alocados da seguinte forma: 8 na área de atendimento, 4 no bar e 13 na cozinha. O estabelecimento é organizado em quatro setores, conforme ilustra o organograma abaixo:

**Figura 3:** Organograma K1.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Na cozinha, as funções são distribuídas de forma estruturada: o chefe coordena a equipe, elabora a lista de pedidos e insumos, além de cuidar da ficha técnica de pratos e do controle do custo da mercadoria vendida (CMV). O subchefe auxilia nas tarefas diárias, enquanto os outros cozinheiros são responsáveis pelo preparo e cozimento das refeições. No salão, os garçons são responsáveis pelo atendimento aos clientes, enquanto o maître coordena as operações para que tudo ocorra da melhor forma. No bar, a equipe se dedica à preparação

de drinques, e o caixa fica encarregado do recebimento dos pagamentos e demais transações. O restaurante oferece uma culinária variada, com opções que incluem pratos quentes, massas, frutos do mar, uma grande variedade de saladas, porções, drinques, pizzas e outros itens no cardápio.

No momento, a empresa ainda não implementou um setor dedicado de recursos humanos, essas demandas ficam sob a responsabilidade do diretor. Inclusive de acordo com a informações na entrevista vindo do gestor, ele disse:

*“Optamos por fazer nós mesmos e não terceirizamos por dois motivos: o custo é muito alto para contratar uma empresa terceirizada para realizar esse serviço e como estamos juntos diariamente e conhecemos todas as rotinas, fica melhor identificar o perfil de cada candidato, do que terceirizar uma empresa que não conheça a fundo nossos valores, o que precisamos no dia a dia.”*

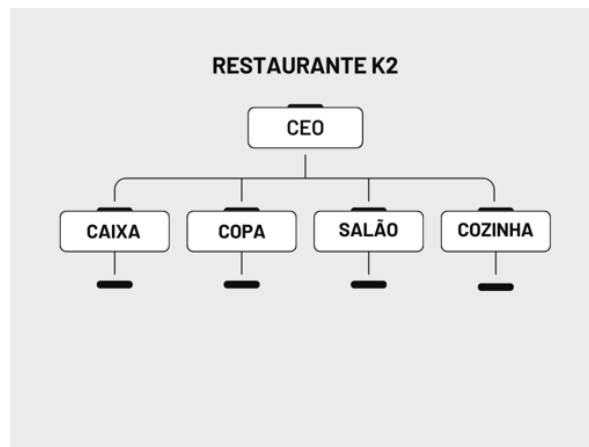
Isso nos leva a concluir que, para o gestor, o custo de contratar uma empresa terceirizada ou uma profissional qualificado nessa área específica é muito elevado. E por estarem presentes no restaurante todos os dias, em relação a contratação eles analisam de forma cautelosa se o candidato possui o perfil e os valores alinhados à empresa. Durante a entrevista, ele ressaltou que, se o perfil do candidato não coincidir com os valores da empresa, a contratação não é realizada.

#### **4.1.3 Apresentação do Restaurantes K2**

O restaurante analisado para o estudo de caso, que adotamos o nome fictício K2, está localizado na Praia dos Ingleses, no norte da ilha de Florianópolis. Fundado em 2002, se destaca por sua localização privilegiada na avenida central do bairro, que atrai muitos turistas, especialmente durante a sazonalidade, como no verão. O prato principal da casa são as massas caseiras, preparadas com um toque especial do chef, mas o cardápio também oferece uma variedade de opções incluindo porções, carnes, frutos do mar, drinques e outros itens.

A empresa é liderada pelo proprietário (CEO), enquanto a gestão administrada é responsabilidade do gerente geral. Este é encarregado de coordenar todas as operações, garantindo o bom funcionamento das funções diárias, seja para suprir a ausência de um colaborador e/ou para treinar novos funcionários. Atualmente, a empresa conta com um quadro de 5 colaboradores alocados da seguinte forma: 3 na área do salão, e 2 na cozinha. O estabelecimento é organizado em quatro setores, conforme ilustra o organograma abaixo:

**Figura 4:** Organograma restaurante K2.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

As funções do restaurante são distribuídas de forma estruturada: os funcionários do salão são responsáveis pelo atendimento ao cliente e limpeza das mesas, garantindo que o ambiente esteja preparado para receber os próximos clientes à medida que os outros deixam o local. A copa é responsável por preparar as bebidas, limpar os espaços de preparo e entregar os pedidos aos garçons. A cozinha, por sua vez, é responsável pelo preparo das refeições e pela limpeza da área utilizada para o preparo. Além disso, há um funcionário específico no caixa, responsável pelo recebimento dos pagamentos aos clientes.

A expectativa do CEO e gestor para fortalecer a marca empregadora ao ponto de incentivar que os funcionários permaneçam na empresa é o reconhecimento, comunicação transparente, ambiente de trabalho harmonioso, tentando sempre providenciar benefícios que sejam atraentes aos funcionários e potenciais candidatos.

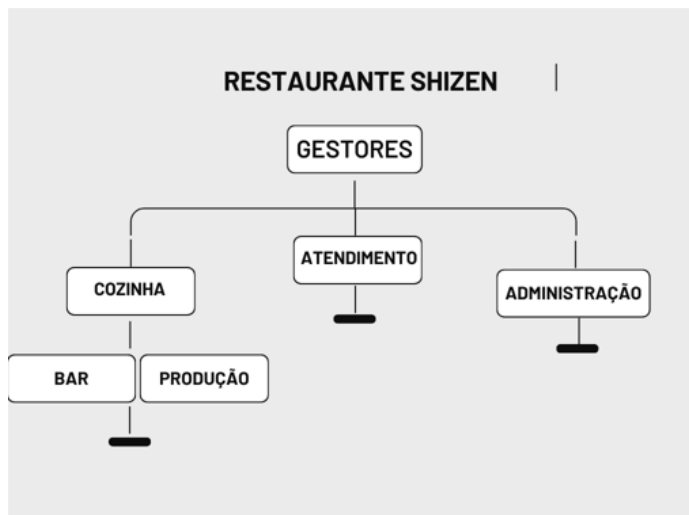
#### **4.1.4 Apresentação do Restaurante Shizen - Peru**

O restaurante analisado para o estudo de caso do Peru, denominado Shizen, está situado em San Isidro, um dos bairros mais exclusivos e sofisticados da cidade de Lima, no Peru. Fundado em 2018, o restaurante se consolidou como um importante ponto gastronômico que oferece sushi na região.

A empresa é gerida por três sócios e, atualmente, conta com um total de 30 colaboradores, incluindo os próprios sócios. Os funcionários estão distribuídos nas seguintes áreas: 9 na equipe de atendimento ao cliente, 5 na cozinha, e os demais, cuja quantidade exata

não é definida, estão subdivididos entre as áreas de bar, produção e administração, conforme a figura abaixo:

**Figura 5:** Organograma restaurante Shizen.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Os funcionários do atendimento são responsáveis por recepcionar os clientes, além de retirar e entregar os pedidos. Na cozinha a equipe é encarregada do preparo das refeições, mantendo o local limpo, organizado e adequado para uso. No bar, os funcionários preparam os drinks. Na produção, os colaboradores ficam responsáveis pelo cuidado da preparação e organização dos ingredientes e dos insumos necessários. O setor administrativo é responsável pela gestão financeira da empresa e outras demandas relacionadas, abrangendo basicamente toda a parte operacional do negócio.

A empresa não possui um setor de recursos humanos definido, as demandas relacionadas a gestão de pessoas ficam por conta dos gestores. Inclusive, de acordo com as informações que um dos gestores passou na entrevista, disse:

*“É bem simples, porque não temos uma área de recursos humanos. Quando recrutamos ou entrevistamos, somos nós mesmos. Então, o processo é bem simples: eles enviam o currículo, marcamos a entrevista para conhecê-los, contar sobre o trabalho e também observar como se comportam. Porque muito depende de como eles se desenvolvem nessa entrevista, que é bem simples.” - “Tradução livre do espanhol”*

O setor de recursos humanos é essencial para organização, pois lida com o relacionamento entre os colaboradores e a empresa. No entanto, em pequenas e médias

empresas, muitos empresários optam por não ter um departamento exclusivo para essa função, ou contratar um profissional especializado. Isso ocorre, geralmente, devido ao alto custo, à quantidade reduzida de funcionários ou à preferência por avaliar o perfil do candidato, garantindo que ele compartilhe dos mesmos valores da empresa. Nesse contexto, a visão do gestor é fundamental, pois muitos consideram esse ponto de vista ao avaliar o desempenho do candidato durante a entrevista, levando em conta o alinhamento de perfil, experiências anteriores e a adequação às exigências da vaga.

#### **4.1.5 Apresentação do Restaurante Vekia - Peru**

O restaurante analisado no estudo de caso é o Vékia, localizado em Miraflores, um dos bairros mais charmosos e ricos de Lima, principalmente pelo fato de estar localizado à beira mar. Fundado em 2017, é uma empresa familiar que começou com uma pequena pastelaria e, ao longo do tempo, foi expandindo de forma gradual, fortalecendo a marca empregadora e gerando clientes. Em 2019, a empresa alcançou um marco importante ao ampliar suas instalações e inaugurar uma cafeteria, agora contam com os dois serviços, diversificando ainda mais seu portfólio.

Atualmente a cafeteria não conta com área de recursos humanos, mesmo que seja algo de extrema importância o gestor deixa claro que a expansão do pessoal só ocorreu após a pandemia, antes da pandemia eram um pouco mais de 20 pessoas que foram reduzidos a 10. Em contrapartida o quadro de funcionários passou de (30) trinta e poucas pessoas para 56, após o período pandêmico e com o boom gastronômico no país, em entrevista o gerente geral entende a importância de um setor de RH mas salienta que até o momento não houve motivos para tê-lo já que não há rentabilidade e não é um trabalho que necessite de uma pessoa apenas para isso.

Na entrevista podemos observar quando o gerente geral demonstra abertura para a criação de um departamento de recursos humano:

*“Ainda nos parece muito importante e ainda estamos mantendo sob nosso controle até que possamos, como de repente, ter uma área, ou seja, já ter a rentabilidade suficiente para poder ter uma área de recursos humanos que se encarregue dessa parte, né? Ou seja, ainda não era necessário, não era um trabalho que exigisse uma pessoa inteira, mas no momento em que sentirmos que sim, que é necessário ter uma área específica para recursos humanos.” - “Tradução livre do espanhol”*

Dessa forma, o quadro de funcionários está dividido em atendimento com 18 pessoas em dois turnos, manhã e noite, enquanto que na pastelaria e na cozinha são 23 pessoas, assim como outras áreas como limpeza, administração e transporte. Além disso, em relação com o preenchimento dessas vagas, o gerente geral informa que com o crescimento da empresa ajustes precisaram ser feitos com uma reestruturação dos salários de forma a conseguir reter as pessoas e reconhecer seus esforços tendo como principal objetivo se fazer atrativos.

O restaurante em questão tem uma política salarial embasada na experiência do candidato em potencial, o gerente entende as diferenças entre pessoas com mais experiência para jovens que estão entrando no mercado de trabalho, por isso valoriza essas experiências, foi fornecido informações acerca desses parâmetros salariais. Entendemos a colocação do gerente quando vemos nas seguintes passagens.

*“Levamos em conta a experiência, caso a pessoa entre nova, a experiência que ela já teve” e “Não é a mesma coisa uma pessoa que está no seu primeiro emprego do que uma pessoa para um cargo em que, de repente, não precisamos de tanta experiência, a quando precisamos trazer alguém que já tem experiência.” -*  
“Tradução livre do espanhol”

Aqui podemos ver uma preocupação semelhante com o restaurante M, onde o perfil tende a influenciar na contratação de novos funcionários.

Ainda nessa questão de determinação salarial surgiu uma indisposição entre funcionários, já que é mais difícil eles entenderem que experiências tendem a agregar mais valor e não demandam o mesmo tempo de treinamento que os demais, a organização teve que aprender com isso, tanto na definição de um perfil de colaborador adequado para cada setor quanto na sua política de remuneração e benefícios, melhorando sua faixa salarial e criando iniciativas que compensaram essa disparidade. Algumas iniciativas já trazem resultados, principalmente devido ao fato de a gerência não estar tão alheia a iniciativas voltadas ao employer branding.

O restaurante "Véxia" reflete uma trajetória de crescimento estratégico e adaptação em um setor competitivo, marcado por desafios e oportunidades. Com raízes familiares e origem em uma pequena pastelaria, a expansão gradual para uma cafeteria consolidou sua posição no mercado gastronômico de Lima, especialmente no charmoso bairro de Miraflores. Apesar de não contar com um departamento formal de recursos humanos, a empresa demonstra sensibilidade às questões relacionadas à gestão de pessoas, buscando constantemente

equilibrar políticas salariais e benefícios específicos individuais. Essa abordagem tem permitido ao “Vékia” não apenas ampliar seu quadro de funcionários pós-pandemia, mas também criar um ambiente de trabalho que busca atrair e reter talentos, destacando sua evolução e compromisso com práticas modernas de gestão.

## **4.2 OBJETIVOS E PRÁTICAS DE EMPLOYER BRANDING VOLTADAS PARA RETENÇÃO DE PESSOAS**

Este subitem tem como intuito atender ao objetivo específico;

b) Conhecer as práticas de retenção adotadas;

### **4.2.1 O restaurante M.**

Embora a empresa esteja em uma trajetória de 8 anos do mercado, foi percebido sua dificuldade na retenção de colaboradores por longos períodos, o gestor destaca a competitividade salarial um fator que leva seus funcionários a buscar novas oportunidades, mostrando assim uma tendência dos candidatos. Pode-se dizer que o gestor não tem estratégias definidas para atração de perfis profissionais adequados que se enquadrem em sua cafeteria, atualmente sua empresa conta com aspectos familiares na contratação, já que parte de seus trabalhadores tem ligação familiar ou certa ligação pessoal com o gestor.

Atualmente a empresa não conta com uma área formal de recursos humanos, dessa forma todas as decisões relacionadas a contratação e desligamento ficam a cargo exclusivamente do gestor, assim como demais áreas de tomada de decisão. Todos os seus funcionários são contratados sob as normas trabalhistas vigentes na CLT, com vínculos permanentes, garantindo o cumprimento das obrigações trabalhistas.

Além disso, em entrevista com o gestor o mesmo deixa claro que não pratica um sistema de bônus fundamentado e formalizado, as gratificações e folgas além do regime clt acontecem de maneira esporádica e vão de acordo com o desempenho e julgamento percebido pelo gestor e eventuais elogios dos clientes. Entretanto o gestor reforça que mesmo que seja possível melhorar o sistema de recompensa ainda assim está refém da grande rotatividade da empresa.

Vemos na entrevista com o gestor o que ele considera atrativo na permanência de seus funcionários na seguinte passagem onde ele esclarece na entrevista o que está sendo oferecido. -“Aí a gente sempre deixa bem claro na entrevista, o combinado não sai caro, tu vai receber o piso que é X, o piso para te fazer e exercer essa função”, “e tu vai ganhar passagem vai ganhar comida e tal”. Um diferencial apontado é que a organização não faz o desconto



proporcional de 6% previsto na CLT, uma ação voluntária por parte da empresa.

De acordo com o gestor algumas iniciativas que os funcionários prezam são coisas que outras empresas não fazem:

*“O que a gente faz, o que as empresas não fazem, elas descontam uma parte do valor do transporte, nós não descontamos, 100% integral a gente paga, a gente dá totalmente a refeição, todas as refeições, coisa que as outras empresas pagam valor X por dia. Eles têm café da manhã, café da tarde, almoço, se sobra produto, eles também levam para casa.”*

Quanto às práticas de bem-estar o gestor preza por bons relacionamentos e trabalho em equipe, incentivando trocas de conhecimento, em outras palavras o gestor incentiva novos funcionários a observar e se aproximar dos mais antigos e experientes e dá total liberdade para que sigam com seus ensinamentos. Ademais a garantia de estabilidade e flexibilidade de horário assim como a possibilidade de liderar o grupo são diferenciais para a atração de potenciais funcionários já que o gestor se mostra aberto a contratar pessoas sem muitas experiências que buscam seu primeiro emprego.

Todas essas características organizacionais são comunicadas no ato da entrevista para contratação o que garante uma comunicação clara entre gestor e candidato e isso é reforçado pelos colaboradores que responderam o questionário, onde todos reforçam que estavam cientes do clima organização, das oportunidades e do que é oferecido pela organização, ainda assim os colaboradores assumem que há coisas que precisam melhorar, mas não souberam exemplificar categoricamente o que.

Da mesma forma quando perguntado sobre estratégias para retenção, o gerente admite ter falhas e diz que precisa melhorar seu perfil de candidatos mas não sabe muito bem como o fazer e até brinca - *“Tô querendo muito, tô precisando de aula”*. Mesmo fazendo uso de lista de transmissão, divulgando em grupos de whatsapp e até mesmo em sua página do instagram o gestor encontra desafios, ele destaca a dificuldade na seleção quando os candidatos chegam na entrevista de fato, sendo umas das maiores dificuldades atuais da organização, já que durante o processo seletivo quando as características da organização são passadas o gestor acaba desapontando as respostas do candidato.

O gestor alega que hoje esse é seu maior desafio em relação ao seu estabelecimento e levanta questões relacionadas à seleção onde demonstra interesse em encontrar *“Alguém que contrate pessoas com perfil adequado, que vai lá e encaixe na empresa, que eu não precise selecionar. Isso é o que mais me incomoda hoje, como gestor hoje”* porém mesmo com as

dificuldades na contratação não foi mencionada iniciativas que mitigam esse problema pelo gestor.

Para lidar de alguma forma com a rotatividade o gestor preza por bons relacionamentos internos, entendendo que esse aspecto acaba influenciando a permanência dos funcionários, a promoção de valores os mantém trabalhando e o gestor entende que ele é o espelho para seus funcionários e da organização. Além disso quando a organização é pequena a imagem do gestor conta muito para influenciar a permanência dos funcionários, na entrevista podemos ver essa colocação na passagem a seguir:

*“Os colaboradores são o espelho do patrão, se o patrão tá bem, tudo funcionando, tudo certo, tá todo mundo feliz, tá todo mundo alegre. Se o patrão não tá bem, tá naquele... chega já com aquela amarrada, mal humor, já passou pra equipe, a equipe já desandou tudo. Entendeu? Então, tu é o espelho, eu não posso chegar lá de amanhecer e não falar com ninguém.”*

Dessa forma as organizações pequenas enfrentam desafios significativos quando se fala em retenção, principalmente pela escassez de mobilidade entre setores, isso se reflete pelo baixo nível hierárquico e cargos de gerência e ou liderança. O gestor do restaurante M entende que após dois três anos exercendo as mesmas atividades os funcionários tendem a buscar novos desafios o que é algo que acontece de forma intensa no setor de serviços.

Ao ser questionado sobre estratégias de retenção e fortalecimento da marca empregadora, o gestor revelou dificuldades significativas para implementar ações estratégicas. Um dos principais desafios relatados é a perda de talentos para a concorrência, que muitas vezes oferece oportunidades mais interessantes, especialmente para funcionários em seu primeiro emprego. Apesar de demonstrar interesse em aprimorar suas estratégias e benefícios, o gestor aponta que a alta rotatividade e a dificuldade de encontrar profissionais que se encaixem no perfil desejado comprometem o avanço dessas iniciativas. Essa limitação impacta diretamente a capacidade de desenvolver uma marca empregadora sólida e de retenção de talentos.

Durante a entrevista, o gestor trouxe reflexões importantes sobre os desafios enfrentados na gestão de pessoas e na construção de uma marca empregadora sólida. Ele destacou as dificuldades em encontrar mão de obra comprometida e a importância de formar uma equipe coesa e bem estruturada. Além disso, enfatizou como a criação de um ambiente de trabalho baseado em treinamento, respeito mútuo e atratividade salarial é essencial para alcançar maior retenção de talentos. Em suas palavras, ele reforçou a conexão entre esses

elementos, evidenciando sua visão estratégica para superar as barreiras atuais e fortalecer a organização.

*“Não acho mão de obra, como é que eu vou fazer pra fortalecer, isso tem que ter. Eu quero primeiro achar um grupo, formar uma equipe boa para poder dar treinamento, para poder ter reuniões como a gente fazia antes.”, “Aí vai tendo a retenção deles com a gente, vai tendo a cumplicidade, vai tendo respeito”, “Tem o atrativo de ganhar um pouco mais, só que pra isso a gente precisa ter mão de obra. E o problema hoje é que não tem mão de obra.”*

Quando perguntado sobre as expectativas futuras o gestor faz a seguinte declaração em relação a querer fazer com que os funcionários queiram permanecer trabalhando na empresa dele:

*“Vou trabalhar, vou trabalhar bastante pra que isso aconteça o mais rápido possível. Agradar eles, tentar fazer o máximo possível, deixar as pessoas comprometidas, fazer com que eles fiquem com a gente, que eles possam vestir a camisa da empresa. Eu tô estudando de alguma maneira, é o que tá me incomodando hoje em si (Aqui ele faz referência a contratação e retenção). Uma coisa que eu tô querendo a cada dia me aprimorar, é contratar pessoas certas. O problema hoje tá só na contratação. Eu não consigo contratar, entendeu? Então essa é a parte que eu quero contratar pra ter essas pessoas. Eu quero pagar pras pessoas gostarem do meu lado.”*

O restaurante M evidencia o esforço do gestor em estabelecer práticas que promovam a retenção de talentos e fortaleçam a identidade organizacional, mesmo diante de desafios importantes como a alta rotatividade e a dificuldade em encontrar profissionais conectados. As estratégias destacam a comunicação clara com os candidatos, a criação de um ambiente de trabalho baseado no respeito e suporte mútuo, e benefícios diferenciados, como refeições completas e transporte integralmente custeado.

Contudo, fica claro que há necessidade de aprimorar o processo seletivo e implementar ações mais estruturadas de *Employer Branding*, permitindo que uma empresa se torne mais atrativa e competitiva no mercado. A busca por consolidar uma equipe comprometida reflete o objetivo do gestor de alinhamento nas práticas organizacionais aos valores da empresa, projetando um futuro em que a cultura interna seja um diferencial para a atração e atração de colaboradores.

#### 4.2.2 Restaurante K1.

Com base nos conceitos discutidos neste estudo e nos dados coletados no restaurante K1, observa-se que a empresa tem uma longa trajetória e passou por um processo de expansão ao longo do tempo. Embora o gestor não tenha familiaridade com o termo *employer branding*, ele demonstra conhecimento sobre o conceito da marca empregadora. Contudo, percebe-se que algumas práticas foram adotadas, enquanto outras ainda não foram implementadas, mas há a possibilidade de sua implementação no futuro. Não há uma área de recursos humanos definida no restaurante, essa função fica encarregada pelo diretor e as contratações pelos gestores como já mencionada anteriormente. A maioria dos funcionários são contratados sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), com vínculos permanentes, enquanto alguns são contratados temporariamente, com prazo determinado para atender à demanda sazonal do verão.

Em conversa com o gestor, foi verificado que não são oferecidos benefícios aos colaboradores, além da refeição fornecida no estabelecimento e o transporte que é direito. No entanto, os funcionários do salão recebem comissão de vendas, e os líderes da cozinha recebem comissão sobre as vendas. Já os colaboradores das outras áreas não tem uma definição clara quanto à forma de remuneração adicional, em períodos de alta temporada, recebem uma gratificação. Dependendo do cargo, a remuneração pode ser maior, igual à de outros cargos ou acrescida de um adicional.

Quanto às práticas de *Employer Branding* implementadas, o restaurante prioriza o bem-estar e valorização dos colaboradores. Oferecem estabilidade que segundo o relato do gestor: *“Temos uma garantia a mais, pois temos movimento o ano todo, fazendo com que consigamos manter os colaboradores”*, flexibilidade de horários, ele complementa *“possuímos flexibilidade em qualquer mudança de horário. Não somos uma empresa rígida e controladora nessa questão”*, clima organizacional ainda complementando: *“Na minha percepção como gestor é satisfatória. Aplicamos uma pesquisa de clima no treinamento e os resultados foram positivos”* e plano de carreira segundo o gestor: *“Temos exemplo de uma funcionária que entrou na empresa com a função de lavar louças, virou cozinheira e se aposentou. Outros funcionários entraram como cummins e após viraram chefe dos garçons”*. E quanto a comunicação o gestor relata que: *“buscamos empatia, respeito e comunicação clara entre todos, unidos em busca do mesmo resultado, superar a expectativa dos clientes.”* e *“trabalhamos a comunicação pelo grupo de whatsapp no coletivo e presencialmente de forma individual no local de trabalho.”*

Considerado um restaurante conceituado na praia, ele atrai potenciais candidatos que buscam uma oportunidade de emprego, na maior parte, pela sua reputação como um estabelecimento de referência. Focando ainda no bem-estar dos funcionários, o gestor também relatou que realiza reuniões semanais para ajustar desacordo entre a equipe em coletivo; a fim de manter um clima positivo, aplica palestras motivacionais, e o diálogo individual para auxiliar o funcionário de alguma outra forma.

Em relação à motivação dos colaboradores, o gestor acredita que eles estão engajados e satisfeitos. Acompanha esse aspecto pelo tempo de permanência dos funcionários. Logo, o gestor cita: *“um exemplo é um funcionário que veio através da indicação do pai (antigo funcionário) e trabalha conosco há 28 anos”*, esse longo período de permanência demonstra o interesse dos colaboradores em se desenvolverem profissionalmente dentro da empresa. Além disso, o gestor destaca o baixo índice de turnover, o relacionamento positivo e essencial entre a equipe e o líder, e os resultados satisfatórios obtidos na pesquisa de clima organizacional.

No processo de recrutamento e seleção, os gestores procuram identificar os perfis mais adequados, assegurando que seus valores estejam alinhados com o da empresa. Quando o perfil do candidato não corresponde a esses critérios, optam pela não contratação, garantindo que mantenham os princípios da cultura organizacional. Por adotarem esses critérios, garantem a baixa rotatividade devido ao critério utilizado.

Todas as essas práticas mencionadas são informadas aos funcionários que chegam na empresa. Observa-se que algumas práticas ainda refletem aspectos da cultura organizacional, e o gestor acredita que a principal motivação dos colaboradores seja a remuneração, seguida pela comissão e pela estabilidade proporcionada por um plano de carreira, que são atributos valorizados pelos funcionários, auxiliando na retenção. No entanto, ele reconhece que as práticas implementadas são fundamentais para a permanência e motivação da equipe. De acordo com a entrevista do gestor, mesmo realizando práticas positivas e os colaboradores mantendo-se motivados, eles enfrentam alguns desafios que segundo ele: *“mão de obra qualificada e com experiência na área. Recebemos muitos currículos, quando selecionamos candidatos que possuem qualificação na área em específico valorizamos para não perdê-los”*. Pelo fato de enfrentarem esse desafio, procuram valorizar os perfis qualificados quando encontram, além dos funcionários que já estão na empresa através do reconhecimento e feedbacks. O gestor relata:

*“Nas reuniões nós apontamos as atitudes positivas daquele período da reunião. Pontos positivos que os funcionários realizaram, feedback e elogios em coletivo” e nós realizamos o feedback através dos líderes de cada setor. Eles fiscalizam a função dos funcionários do setor e passam para o gestor. Ou dependendo da situação têm autonomia para resolver”.*

Em relação ao treinamento para garantir o aperfeiçoamento dos líderes de setor, a empresa oferece cursos de invernos e são pagos 100%. Quando os potenciais candidatos começam na empresa, inicialmente passam um tempo acompanhando os colaboradores que já atuam na organização. Após aproximadamente uma semana, ou mais, e quando o líder percebe que estão mais confiantes e preparados, começa a liberar gradualmente suas responsabilidades, permitindo que assumam mais atividades de forma progressiva.

Ao final da temporada, como forma de reconhecimento pelo esforço durante o período intenso do verão, os gestores organizam um passeio para toda a equipe, como, por exemplo, uma visita ao parque Beto Carrero World.

A expectativa do CEO e gestores para o futuro é expandir a empresa em outros lugares, com isso os funcionários atuais assumem a responsabilidade de gerenciar as novas unidades. Dessa forma, os colaboradores terão mais oportunidades para desenvolver o plano de carreira já existente.

#### **4.2.3 Restaurante K2.**

A partir dos dados coletados e discutidos junto ao restaurante K2, o gestor, embora inicialmente desconhecesse o conceito, pesquisou e compreendeu que o tema se refere à forma como a imagem e a reputação da empresa são transmitidas aos colaboradores. Contudo, observa-se que algumas práticas relacionadas ao employer branding já são adotadas, e outras ainda não foram implementadas, mas que é algo a ser pensado para o futuro. No restaurante há uma área específica de recursos humanos que realiza a contratação de funcionários e fica encarregada por elaborar a folha de pagamento. Os funcionários são registrados sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e alguns são contratados temporariamente, com prazo estabelecido em período sazonal no verão.

Em conversa com o gestor, foi verificado que não são oferecidos benefícios aos colaboradores, pois pelo fato de ser uma empresa familiar e de pequeno porte, alguns recursos saem do orçamento. Os colaboradores recebem o salário da categoria e comissão pelas vendas, dessa forma agregando maiores ganhos. Em alguns momentos também recebem uma bonificação financeira.

Quanto às práticas de *Employer Branding* implementadas, o restaurante prioriza o bem-estar dos funcionários. Oferecem estabilidade que segundo o gestor: *“vai depender do desempenho do colaborador na empresa e como pessoa (pessoal)”* comunicação e transparência entre colaboradores e líder, onde o gestor complementa:

*“Manter uma boa comunicação para que os colaboradores saibam o que está acontecendo e mantemos informados. Conversamos todos os dias. Sempre estamos abertos às críticas e sugestões como visamos formar uma boa equipe e ter um bom ambiente de trabalho, nada melhor do que uma boa comunicação entre as partes envolvidas”*

Flexibilidade de horários, de acordo com o gestor: *“oferecemos flexibilidade de horários, principalmente nos dias de folga, no qual muitas vezes eles escolhem o dia e se precisam de alguma ajuda de custo, nós ajudamos”*, ambiente descontraído e harmonioso, procuram ter esse acolhimento com os funcionários, segundo a fala do gestor: *“acabamos nos tornando uma família, por ser uma empresa de pequeno porte e familiar”*.

O restaurante, embora de pequeno porte, é bem conceituado na região em amplamente reconhecido pelos moradores locais. Atrair potenciais candidatos tanto por indicações de colaboradores atuais quanto pela boa reputação do estabelecimento, como muitos se apresentando pessoalmente para entregar seus currículos ou respondendo a anúncios online. O restaurante se preocupa com o bem-estar e a valorização de seus funcionários, frequentemente elogiando-os e destacando seus pontos fortes.

Essa prática é fundamental, pois demonstra reconhecimento e contribui para a motivação dos colaboradores, incentivando um melhor desempenho profissional. Além disso, o feedback é uma ferramenta crucial para o desenvolvimento contínuo, pois visa aprimorar os resultados dos colaboradores. Como explica o gestor: *“Sim, nós realizamos feedback, tanto positivo quanto negativo. Para o crescimento do funcionário e da empresa, esses feedbacks muitas vezes acontecem de forma imediata e individual.”*

No processo de recrutamento e seleção, o gestor busca entender as motivações dos candidatos e o que eles esperam ao ingressar na empresa. Ao longo dos anos, passaram diversos colaboradores, e o gestor identifica que os maiores desafios são, conforme mencionados por ele: *“Os principais desafios é ter uma pessoa que goste do que faz, trabalhe com vontade, responsabilidade e que saiba trabalhar em equipe.”* Além disso, destaca como um grande obstáculo *“Falta de compromisso dos colaboradores.”* Um desafio constante enfrentado pela equipe. E enfatiza sobre o treinamento:

*“Estamos sempre dispostos a escutar nossos funcionários, para eles aprenderem mais sobre o mesmo, mas eles tem que ter interesse em trazer os cursos que gostariam de fazer para o crescimento pessoal e da própria empresa. A frequência vai depender do colaborador.”*

O gestor menciona que, apesar de os colaboradores receberem remuneração, comissões e, ocasionalmente, bonificações, acredita que poderiam receber mais. No entanto, isso acaba ultrapassando o orçamento, já que se trata de uma empresa de pequeno porte, e além dos salários, e encargos trabalhistas, o que torna o custo para manter um colaborador significativamente mais alto. Ainda assim, quando um colaborador demonstra proatividade, dinamismo e crescimento, a empresa se empenha em reconhecer seu esforço, oferecendo aumento de responsabilidades e também salarial.

O gestor também destaca que, por ser um restaurante localizado na praia, o movimento é mais intenso durante a temporada de verão, o que exige uma maior quantidade de funcionários. *“Temos muitos funcionários na temporada e depois diminuimos e mantemos sempre os funcionários que se destacam no inverno e sempre procuramos novos colaboradores para montar uma boa equipe”* afirma ele. Complementando, o restaurante valoriza um bom clima organizacional, onde: *“Todos sabem seus lugares e sua importância no desenvolvimento do bom andamento da mesma.”* Para fortalecer sua marca empregadora, a empresa acredita que uma comunicação eficaz entre todos é essencial, pois contribui para a transparência e um ambiente de trabalho saudável. Em relação a comunicação o gestor afirma: *“Por ser uma empresa de pequeno porte e familiar, comunicamos somente os valores de salário, e deixamos para aplicar esse método após ver se o funcionário está se dedicando o seu melhor.”* Conclui citando sobre a cultura organizacional: *porque todos se respeitam e trabalham para um bem único.*

A expectativa do CEO e do gestor é continuar aprimorando as práticas de reconhecimento, comunicação eficaz e um clima harmonioso dentro da empresa, promovendo sempre bom relacionamento entre líderes, colaboradores e clientes. Além disso, planejam, no futuro, oferecer benefícios atraentes aos funcionários, com o objetivo de fortalecer ainda mais o engajamento e a satisfação da equipe.

#### **4.2.4 Restaurante Shizen - Peru.**

Com base nas informações coletadas e analisadas junto ao restaurante Shizen, que autorizou a divulgação do nome de seu estabelecimento em nosso trabalho acadêmico. O gestor relatou que não tem conhecimento sobre o conceito employer branding sendo esta a



primeira vez que ouviu. No entanto, percebe-se que a empresa adota diversas práticas relacionadas ao tema, embora algumas ainda não tenham sido implementadas. Os funcionários são contratados de forma permanente, conforme as leis trabalhistas vigentes, garantindo seus direitos e segurança. A empresa não possui um setor de recursos humanos formalmente estruturado, pois, sendo uma empresa de pequeno porte, acabam enfrentando limitações orçamentárias. Por essa razão, optam por gerenciar as atividades dessa área.

Em conversa com o gestor foi identificado que a empresa não oferece benefícios e bonificações aos colaboradores, entretanto, pretende implementar no futuro. Pois, segundo o gestor:

*“A empresa passou por um momento administrativo complicado em março, o que nos deixou um pouco instáveis, por assim dizer. E agora, neste momento, podemos dizer que estamos começando a nos recuperar. Na verdade, algo que sempre conversamos é que seria legal que a equipe, em dezembro, além do seu salário, pudesse receber algum tipo de bônus.” - “Tradução livre do espanhol”*

No entanto, além de oferecer um salário acima da média do mercado, os gestores adotam a prática de atribuir um adicional de consumo a cada venda realizada, esses pontos distribuídos hierarquicamente entre os colaboradores, com base no cargo, tempo de empresa e outros critérios. Ao final de cada mês, é realizada uma avaliação para determinar quantos pontos cada profissional conquistou, e esse total é convertido em dinheiro. Essa estratégia visa motivar os colaboradores, pois, ao saberem dessa prática, sentem incentivados a aumentar sua produtividade e dedicação ao trabalho.

Em relação às práticas de Employer Branding a empresa tem foco no bem-estar dos funcionários, promovendo estabilidade e satisfação no ambiente de trabalho, *“trabalhamos muito para que nossa equipe tenha estabilidade. Temos muitas pessoas trabalhando conosco há muito tempo, 5, 6, 7 anos. Então, gostamos de inculcar muito a nossa forma de trabalho, nossa filosofia.” - “Tradução livre do espanhol”* comenta o gestor, a empresa proporciona ambiente agradável, com flexibilidade de horários e permissões, permitindo que, quando necessário, os funcionários cheguem até 30 minutos mais tarde, desde que o serviço esteja tranquilo e as responsabilidades sejam cumpridas. Além disso, oferece dois dias de descanso por semana e são bem flexíveis com os pedidos de folga, *“somos muito flexíveis com os pedidos de folga. Se possível, seja por um aniversário ou algum evento importante, tentamos oferecer isso para eles”* afirma o gestor - *“Tradução livre do espanhol”*. A empresa realiza reuniões semanais e promove uma refeição compartilhada mensalmente, onde os próprios

funcionários têm a liberdade de escolher o que será pedido. Esses benefícios, no entanto, não são comunicados durante o processo de contratação.

O restaurante é visto como referência por ser um bom lugar para se trabalhar “*o Shizen é assim, gostei muito, é um dos melhores lugares onde trabalhei*”, recebemos esse tipo de mensagem” relata o gestor - “Tradução livre do espanhol”. Além das práticas oferecidas, a empresa busca oferecer um salário atrativo, alinhado à competitividade do mercado, também investe em treinamentos constantes e no aperfeiçoamento dos colaboradores, com o objetivo fomentar o seu desenvolvimento profissionalmente dentro da organização. Um exemplo disso são funcionários que começaram como estagiários e, hoje, ocupam posições de liderança.

*“Porque nós temos em mente vários projetos, então o que sempre procuramos fazer é formar lideranças, né? Para que essas lideranças possam passar a liderar os próximos projetos, né? E muitos dos nossos colaboradores, se não a maioria, começaram como estagiários, e a grande maioria ficou e foi contratada, né? Um deles, na verdade, quase todas as lideranças começaram como estagiários, e hoje, bom, têm um campo de confiança e tudo mais, né? Então, definitivamente, existe uma linha de crescimento que eles podem seguir.” - “Tradução livre do espanhol”*

Logo,

*“Procuramos sempre oferecer capacitações. Enviamos para estágios, trabalhamos com empresas, como, por exemplo, com uma empresa de BPM, né? Que todos os meses nos oferece capacitações e nos dá uma certificação, né? Então, sempre procuramos fazer com que os colaboradores cresçam profissionalmente, né?” complementa o gestor. - “Tradução livre do espanhol”*

Colaboradores capacitados não trazem apenas retornos positivos para a organização, mas também para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Muitos não desejam permanecer estagnados em uma única função e sempre buscam crescer. A Shizen reconhece essa necessidade e incorpora essa visão, acreditando que, ao investir no crescimento dos colaboradores, todos ganham. O objetivo da empresa também é diminuir a rotatividade, um dos critérios não é substituir os colaboradores, mas sim oferecer oportunidades para aqueles que sabem o que querem e demonstram vontade de crescer dentro da organização e se algum momento não estiverem em outra oportunidade. Segundo o gestor:

*“Bem, isso está muito ligado ao que já mencionei antes, né? Muitos de nossos*

*colaboradores começaram como estagiários e agora ocupam cargos de liderança. Igualmente, procuramos sempre que, além de sua carreira na cozinha, eles também busquem esse crescimento pessoal, né? Que tentem ser sempre melhores como pessoas. Isso é algo que sempre incentivamos. E acho que isso é o que torna nossa equipe tão boa.” - “Tradução livre do espanhol”*

ele ainda complementa

*“O dia que vocês saírem do Shizen, queremos que sejam bons representantes do restaurante, né? Que digam, 'Ah, eu venho do Shizen', e onde quer que estejam, as pessoas dizem, 'Ah, que legal que você veio de lá', né? E que eles tenham essa boa imagem de nós, né? E claro, que se desenvolvam bem e mostrem o que aprenderam conosco.” - “Tradução livre do espanhol”, Isso é muito relevante.*

Em relação ao clima organizacional, a empresa é vista como um ambiente positivo e familiar, onde os líderes e colaboradores desfrutam de um acolhimento mútuo e respeitoso. Além de ajudarem um ao outro em equipe, o gestor relatou sobre uma situação que ocorreu:

*“Uma vez, um membro da equipe teve o scooter roubado, ele o havia deixado estacionado ali perto do restaurante. Todos fizeram uma rifa e ajudaram ele a comprar um scooter novo, algo assim. Então, eu acho que há um ambiente muito familiar, muito fraternal. E, ou seja, os meninos saem juntos, vão comer. E isso é algo que, embora aconteça muito durante o horário de trabalho nas empresas, aqui também acontece muito que eles saem bastante fora do horário de trabalho, e isso é muito falado. E geralmente as pessoas dizem: 'A última coisa que eu quero é ver meu colega de trabalho no fim de semana.' Mas, curiosamente, eles se encontram até no fim de semana.” - “Tradução livre do espanhol”*

Complementa relatando sobre a cultura organizacional que levam:

*“Então, acho que se cria algo muito bonito dentro da equipe. Sempre se trata com muito respeito, e isso é algo que sempre dizemos a eles. É um grande desafio, com o estresse no limite. Sempre falar com respeito e, principalmente, não levar as coisas para o lado pessoal. Principalmente estando em um serviço que é meio agitado. E bem, ou seja, pode haver discussões, pode-se levantar a voz, mas uma vez que o serviço termina e cruzam a porta, é como se nada tivesse acontecido.” - “Tradução livre do espanhol”*

Há também a questão das viagens para outros locais. Antes, apenas os gestores participavam, mas agora a decisão foi que um gestor e um ou dois colaboradores viajarão juntos. O processo envolve a escolha do restaurante para onde gostaria de ir, enviam os

funcionários por uma a duas semanas, isso é uma forma de além de ter a oportunidade de conhecer outros lugares, mas também apresentar as suas habilidades. Em relação a comunicação e o *feedback* o gestor afirma:

*Sim, isso sempre. Ou seja, nós também, com o tempo, aprendemos a ser chefes, né? E acho que é muito importante receber o feedback da equipe e sempre estivemos abertos a ouvir se algo os incomoda, se não acharam que estava certo, porque isso também nos torna melhores líderes, né? E é muito importante escutá-los. -*  
“Tradução livre do espanhol”

A expectativa dos gestores é continuar expandindo, buscando cada vez mais reconhecimento para toda a equipe. Melhorar a remuneração dos colaboradores, aprimorar as reuniões mensais, investir nas comemorações de aniversários e elevar a qualidade dos benefícios oferecidos aos colaboradores.

#### **4.2.5 Restaurante Vekia - Peru.**

Quando perguntado sobre práticas de *employer branding* o gerente nos confirma que já conhecia brevemente sobre o tema, entretanto era algo novo o enfoque em restaurantes, ele nos conta que uma funcionária trabalhava em outra organização que já aplicava as iniciativas de EB destacando a força de seu posicionamento entre os universitários. Nesse ponto foi levantado as dificuldade de retenção com a grande rotatividade que o setor enfrenta, entretanto a organização queria ser diferente, - *O trabalho aqui tem que ser como qualquer trabalho, um trabalho onde você queira estar, onde queira ficar por um bom tempo. -*  
“Tradução livre do espanhol” - Fala do gerente.

Para se tornar mais atrativo, a organização entendeu que o setor de atendimento ganhar gorjetas significativas era algo que afetava a motivação dos recém contratados, principalmente por fazer com que os funcionários tenham remunerações diferentes. Foi percebido que o maior índice de rotatividade era nos setores de cozinha, pastelaria, limpeza e atendimento ao cliente devido a essa diferença, principalmente entre recém contratados, para compensar esse déficit encontrado entre os mais novos e os que já estavam a mais tempo na organização, sobretudo sobre as gorjetas que aumentavam um pouco o salário, o restaurante implementou incentivos com mobilidade e bônus por desempenho.

O gestor garante mudanças na retenção com as recentes implementações estratégicas que vão além do salário, como: A) O benefício com mobilidade: um benefício extra ao salário

que não é descontado e nem obrigatório. B) O bônus de produtividade, que funciona onde todos os meses uma avaliação de desempenho é feita na área da cozinha e pastelaria e se todas as qualificações são cumpridas os funcionários recebem um prêmio pelo bom desempenho.

Consequência dessas iniciativas de equidade salarial foi percebido uma redução na rotatividade e na organização. Na entrevista essas questões puderam ser vistas na declaração do gerente:

*“Na atenção ao cliente também houve rotatividade em uma época, mas com as pessoas novas que entravam, não tanto com as que já estavam, que estavam ganhando um pouco mais. Talvez tenham um pouco mais de motivação pelas gorjetas, que aumentam um pouquinho o salário. Então quisemos compensar isso com a questão da mobilidade, os bônus por desempenho e isso.” - “Tradução livre do espanhol”*

Com isso pode-se perceber uma melhora significativa na rotatividade do restaurante, atrelado a isso uma das perguntas feitas foi: quais práticas são implementadas para reduzir a rotatividade? e justo pontos como salários melhores e acima da média do mercado, bônus de desempenho e cobertura de mobilidade apareceram como pivô dessa melhora, além disso ao definir um perfil de colaborador mais adequado como já mencionado anteriormente fez a organização entender melhor suas necessidades.

Iniciativas como prêmios de desempenho e aumentos salariais de forma recorrente se tornam estratégias na valorização para aqueles que demonstram bom desempenho, além de buscar promoções de forma interna ao invés de buscar por supervisores externos, dessa forma a organização entende a importância de seus colaboradores e como eles agregam para o crescimento e desenvolvimento de seu ambiente de trabalho. A comunicação dessas recompensas são feita a todos de modo a mostrar los criterios a serem alcançados ao lado do bônus a ser recebido, como fica evidenciado pela fala do gestor nesse parte da entrevista - *“Quando implementamos, foi feita uma comunicação com todos, mostrando os critérios de avaliação, e isso está no lado do bônus por desempenho. E, por outro lado, no caso dos aumentos salariais, obviamente também é pessoal para cada um.” - “Tradução livre do espanhol”*

Além disso, valorizar e reconhecer os funcionários cria um senso de pertencimento importante para a retenção dos mesmos, isso é refletido quando a organização faz um repasse desses lucros de alguma forma. Os funcionários neste restaurante recebem aumentos salariais de forma proporcional ao crescimento da organização, não apenas os donos mas todos como um todo, quando questionado o gerente entende a importância dos funcionários crescerem

junto a organização - “ *Nós queremos transferir essa rentabilidade não só para os donos, mas também para as pessoas que trabalham e que são parte do crescimento. Então, que entendam que, à medida que a Vekia crescer, eles também vão crescer.* ” - “Tradução livre do espanhol”

O gestor cita melhoras com o relacionamento com seus funcionários quando entendeu suas necessidades e conseguiu enquadrar um perfil de profissional mais adequado com seus cargos de acordo com suas experiências, entendendo a diferença entre quem está na primeira experiência profissional e quem já está a mais tempo no mercado de trabalho. Em entrevista o gerente admite que em algum momento precisou melhorar o atendimento e precisou de pessoas mais experientes e conseqüentemente houve um mal estar pela diferença salarial. Na passagem da entrevista o mesmo diz:

*"E aconteceu que precisávamos melhorar um pouquinho o serviço, as pessoas que estavam lá, o perfil, e começamos a trazer gente de fora com mais experiência, que obviamente ganhava mais do que eles, e eles ficaram sabendo e não gostaram. Aprendemos um pouquinho com isso e fomos melhorando um pouquinho os perfis em cada cargo, e agora, mais ou menos, já existe uma faixa salarial um pouco melhor estabelecida."* - “Tradução livre do espanhol”

Além disso, a organização conta com atividades em datas especiais que melhoram e incentivam um bom ambiente de trabalho e a integração entre os funcionários, exemplo dado foi o aniversário do estabelecimento, prezando sempre pela experiência do colaborar os fazendo continuar trabalhando ali, além do reconhecimento pelo seu trabalho exercido. O gestor diz que acima de tudo quer que os funcionários gostem de trabalhar lá que quando o colaborador vê seu trabalho reconhecido ele se sente importante para a empresa.

*"Por exemplo, agora tivemos as atividades pelo aniversário da Vekia, mas buscamos que eles, sobretudo, gostem de trabalhar aqui, que é o que eu mencionava anteriormente, não é? Quando alguém vê que seu trabalho é reconhecido e que se sente importante para a empresa, acredito que tem mais probabilidades de continuar."* - “Tradução livre do espanhol”

As práticas de Employer Branding, assim como EVP e EE, focadas na retenção de talentos, demonstram a capacidade da organização em compreender as necessidades e expectativas de seus colaboradores, criando um ambiente de trabalho mais acolhedor e motivador. Estratégias como bônus por desempenho, ajustes salariais proporcionais ao crescimento da empresa, e incentivos como benefícios de mobilidade, refletem o compromisso com a equidade e a valorização dos funcionários. Além disso, atividades

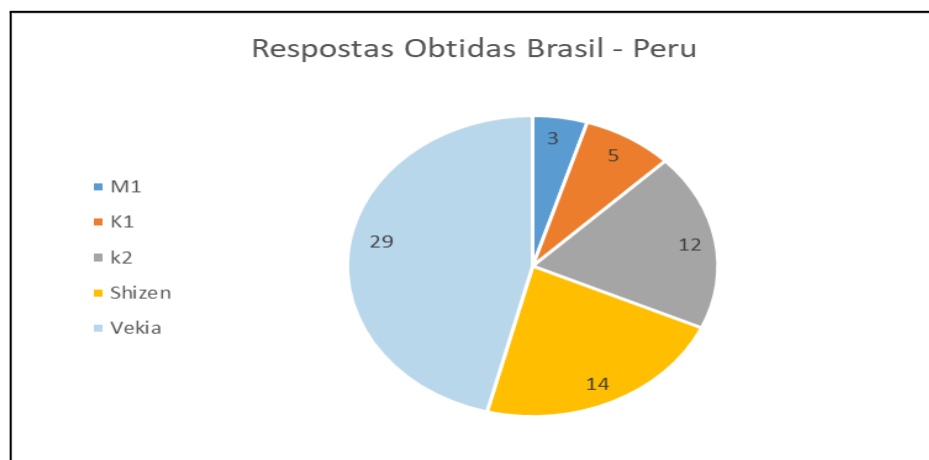
integradas e o reconhecimento contínuo fortalecem o vínculo entre a empresa e seus colaboradores, promovendo um senso de pertencimento essencial para reduzir a rotatividade. Essas iniciativas não apenas reforçam a atratividade da empresa no mercado de trabalho, mas também alinham os objetivos organizacionais com a satisfação e o desenvolvimento profissional de sua equipe.

#### 4.3 - SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE AS PRÁTICAS ADOTADAS NOS RESTAURANTES

Este subitem tem como intuito atender ao objetivo específico;

c) Identificar as semelhanças e as diferenças entre as práticas de retenção adotadas nos restaurantes. Além disso, todas essas informações foram elaboradas a partir do questionário forms aplicado, obtendo 63 respondentes sendo 3 no restaurante M; 5 no K1; 12 no K2; 14 no Shizen e 29 colaboradores do Vékia. Visto no gráfico abaixo.

**Gráfico 1:** 63 respostas obtidas Brasil-Peru.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Neste item serão analisadas as semelhanças entre os restaurantes foco dessa investigação, para isso foram analisados cinco restaurantes que se encaixavam em aspectos organizacionais de pequenas e médias empresas.

Para isso foram obtidas 63 respostas representadas pelo gráfico acima e sua proporção. As principais características desses restaurantes foram levantadas a partir das entrevistas com os gestores, com elas pudemos fazer uma comparação sobre ações feitas de fato pela organização, com isso elaboramos um quadro comparativo separados entre visão dos gestores e a visão dos colaboradores, seguindo com as explicações das diferenças encontradas.

Na visão dos gestores as categorias utilizadas são baseadas nas iniciativas

implementadas, no quadro preferimos elencar nove categorias comuns no seguimento, elas foram definidas de acordo com o roteiro de entrevistas e o questionário aplicado com os funcionários, assim podemos fazer um levantamento das características que julgamos melhor representar o que é oferecido pelos gestores e o que de fato são entregues aos contratados.

#### 4.3.1. Visão do gestores

**Quadro 2:** Atributos analisados e sua aplicabilidade nos restaurantes Brasil-Peru na visão dos gestores.

Empresa/Categorias	BRASIL			PERU	
	R1 - M	R2 - K1	R3 - K2	R4 - S	R5 - V
r1. Flexibilidade de horários	aplica	aplica	aplica	aplica	aplica
r2. Salários	aplica	aplica	aplica	aplica	aplica
r3. Oportunidade de promoção	não aplica	aplica	aplica	aplica	não aplica
r4. Treinamento	aplica	aplica	aplica	aplica	aplica
r5. Bem-estar e saúde mental	aplica	aplica	aplica	aplica	aplica
r6. Sistema de bonificação	aplica	não aplica	não aplica	não aplica	aplica
r7. Reconhecimento e feedback	não aplica	aplica	aplica	aplica	aplica
r8. Comunicação	não aplica	aplica	aplica	aplica	aplica
r9. Cultura	aplica	aplica	aplica	aplica	aplica

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

r1. Flexibilidade de horários:

Para os gestores algo que foi enfatizado é a oportunidade de flexibilidade em sua organização, todos os restaurantes oferecem essa característica, em entrevista os gestores afirmam serem abertos a flexibilização do horário de trabalho contanto que previamente comunicado não seria um problema, entre os argumentos os gestores entendem a necessidades



individuais e até mesmo imprevistos que podem vir a ocorrer ao longo do expediente. Dentre essas necessidades, os mais apontados foram eventos acadêmicos e assuntos médicos.

M- *“Todos, tem flexibilidade no horário, se precisa sair pra fazer qualquer coisa, não é descontado deles deixa as horas correndo não precisa bater ponto, até pra ter a retenção deles, é uma maneira de valorizar o funcionário.”*

K1- *“Sim, possuímos flexibilidade em qualquer mudança de horários. Não somos uma empresa rígida e controladora nessa questão.”*

K2- *“Sim, principalmente nos dias de folga, no qual muitas vezes eles escolhem o dia e também precisam de alguma ajuda de custo, ajudamos.”*

Shizen- *“Sim, eles têm flexibilidade nos horários. Às vezes, como te falei né? Quando querem uma permissão, podemos conceder sem problemas. Se, por exemplo, não têm muito trabalho, não é indispensável que cheguem no horário de entrada. Se estão mais tranquilos, podem chegar meia hora depois, sempre garantindo que, no horário de abertura, tudo esteja como deve estar.”* - *“Tradução livre do espanhol”*

Vekia- *“Sim, na verdade alguns restaurantes têm turnos de 12 horas, as pessoas trabalham muito, aqui não são turnos de 8 horas, fazer horas extras é voluntário, se precisar trocar o dia de descanso com outra pessoas a gente vê, se for possível faremos isso.”* - *“Tradução livre do espanhol”*

Assim podemos assumir que essa é uma semelhança que os gestores entendem ser um diferencial a oferecer aos funcionários.

## r2. Salários:

Quando falamos sobre salários, a maioria dos gestores responde de forma semelhante que paga o que é previsto por lei ou estabelecido por sindicatos até mesmo fazem alusão de pagar um pouco a mais do que a faixa salarial estabelecida, mas reconhecem que não é um salário tão competitivo que os leva a perder funcionários para a concorrência. Por isso consideramos que as questões salariais são semelhantes nos cinco restaurantes abordados e devido a poucas informações fornecidas pelos gestores uma análise mais detalhada da categoria precisaria de informações mais precisas relacionadas a escala de horário e tipo de serviço prestado por cada cargo exercido.

Ainda assim, todos garantem deixar claro a remuneração durante a entrevista após o processo seletivo, no caso do restaurante M o gestor, em conversa não documentada, alega que esta é sempre a primeira pergunta que os candidatos fazem antes mesmo de saber as atividades que serão exercidas no ambiente de trabalho. Já nos demais restaurantes os trechos a

seguir trazem um panorama abrangente sobre a política salarial e se mostram muito parecidas.

K1- *“Depende do cargo, têm cargos que o salário é maior”*

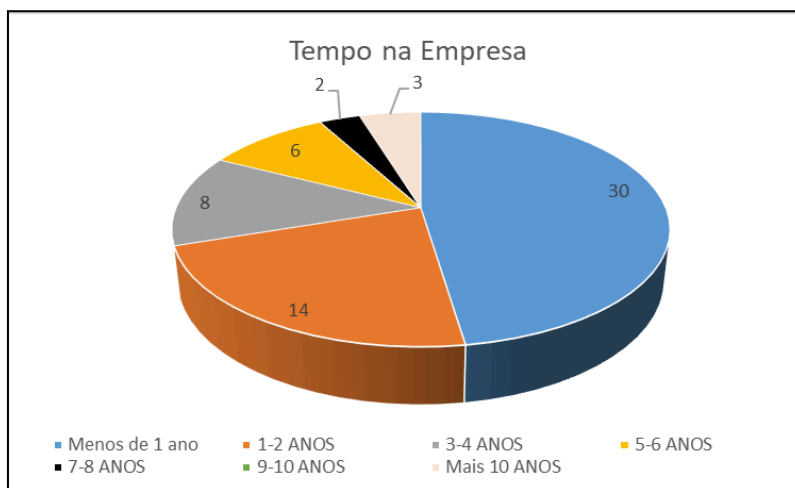
K2- *“Salário da categoria e comissão de vendas”*

Vekia- *“Aquele tipo de pessoa que só se preocupa com a gorjeta, que só se preocupa com o salário. Acabámos por buscar outro perfil.”* - *“Tradução livre do espanhol”*

r3.Oportunidade de promoção:

Atrelado a isso vemos que as oportunidades refletem na retenção, sobretudo quando entendem que os cargos de liderança são escassos, mesmo que existam ainda assim não são expressivos e atrelado a isso podemos ver que a busca por crescimento os força a buscar novas oportunidades. Além disso, podemos ver que a preocupação com o perfil dos candidatos afeta a oferta de cargos de confiança e chefia, especialmente pela alta rotatividade que o setor enfrenta.

**Gráfico 2:** Diferença tempo de empresa dos restaurantes Brasil-Peru.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

No gráfico podemos ver a tendência de tempo de serviço na organização e percebemos que o setor enfrenta dificuldades para manter seus funcionários.

Com os dados coletados podemos perceber que a rotatividade no setor acontece é presente com 30 respondentes representando 48% dos funcionários estando a menos de um ano na empresa, se entendem que parte desses restaurantes sofrem do a sazonalidade por estarem localizados em países com alta demanda em períodos específicos do ano por suas

características culturais e climáticas. Ainda assim é um número expressivo quando visto que apenas 13% se encontra entre três a quatro anos na organização, atrelados a isso percebemos que as oportunidades de crescimento são aspectos motivacionais que influenciam a percepção dos funcionários, apesar das dificuldades devido a hierarquização mais imediata.

M - *“Tem, claro. Ele tem a chance de ser um líder, de comandar os amigos, tem a opção se de repente abrir outra loja e ele comandar, agora tem que achar pessoas que queiram ter a mesma ideia”*

K1- *“Sim, há possibilidade. Temos o exemplo de uma funcionária que entrou na empresa com a função de lavar louças, virou cozinheira e se aposentou. Outros funcionários entraram como cummins e após viraram chefe dos garçons. Na empresa já contamos com líderes de cada setor, o nosso objetivo é expandir e abrir outras unidades, com isso deixando os líderes como responsáveis.”*

K2- *“Sim, através do reconhecimento do desempenho do empregado.”*

Shizen- *“Sim. Porque nós temos em mente vários projetos, então o que sempre procuramos fazer é formar lideranças, né? Para que essas lideranças possam passar a liderar os próximos projetos e muitos dos nossos colaboradores, se não a maioria, começaram como estagiários.” - “Tradução livre do espanhol”*

Vekia- *“Sim, bom abrimos um pouco antes da pandemia e tem coisas que a gente vem criando, complementando o que a gente já tinha, as mesmas crianças que estudam carreiras relacionadas a pastelaria e culinária.” - “Tradução livre do espanhol”*

Apesar de os gestores entenderem a necessidade da criação de oportunidades elas divergem principalmente de acordo com cada especificidade da organização, podemos ver que as semelhanças de oportunidade existem mas não são as mesmas, ainda mais se voltando para cargos de liderança que com já mencionado não é vista de forma recorrente neste seguimento.

#### r4. Treinamento:

Nesse estudo, quando perguntamos aos gestores se seus colaboradores têm acesso a treinamento entendemos como o interesse dos colaboradores pode influenciar nesse aspecto, no Brasil o restaurante M oferece treinamentos na base da observação, mas está disposto a oferecer capacitação externa e atualmente não tem algo formalizado ou definitivo.

O restaurante K2 está aberto a oferecer cursos, mas os funcionários precisam ter a iniciativa para que o gestor entenda suas necessidades assim como a frequência. Já o restaurante K1 fornece treinamentos e aperfeiçoamentos aos líderes do setor no inverno para

que eles repassem aos seus funcionários. Em contrapartida no Peru encontramos duas situações distintas onde o Shizen afirma sempre oferecer capacitação e algumas sendo parcerias com empresas que oferece certificação, onde a frequência é constante com equipes de cozinha, bar e produção, enquanto que a equipe de atendimento por exemplo precisa de atendimento especializado pela especificidade da culinária Nikkei, que refere-se à fusão da culinária peruana com técnicas japonesas, em contrapartida Vékia atualmente não oferece capacitação, mas o gestor considera importante eles aprenderem.

M- *“Treinamento é eu na prática, mostrando para eles como que funciona, ao invés de eu ficar ensinando, eu dou exemplo, eu passo, é assim que tem que ser, aí no outro dia, eu vejo ele atendendo, não foi da maneira que eu queria, daí eu chamo de canto, e falo se fosse dessa forma, não seria melhor? Se fosse desse jeito, não seria melhor?”*

K1- *“Fornecemos cursos de aperfeiçoamento aos líderes do setor no inverno (Sebrae e afins), após eles repassaram aos funcionários.”*

K2- *“Sim, pois estamos sempre dispostos a escutar nossos funcionários,mas eles tem que ter interesse em trazer os cursos que gostariam de fazer para o crescimento pessoal e da própria empresa. A frequência vai depender do colaborador.”*

Shizen- *“Sim, isso definitivamente sim. Procuramos sempre oferecer capacitações, trabalhamos com empresas, que todos os meses nos oferecem capacitações e nos dá uma certificação, sempre procuramos fazer com que os colaboradores cresçam profissionalmente.” - ‘Tradução livre do espanhol’*

Vékia- *“Bem, agora, não, mas estamos prestes a registrar algumas pessoas, especialmente supervisores, alguns cursos sobre certas coisas que consideramos importantes para eles aprenderem, mas agora, agora, não.” - ‘Tradução livre do espanhol’*

Dessa forma entendemos que eles têm a intenção de oferecer treinamento, mas se diferenciam pela forma de os oferecer, cada empresa se adequa a suas necessidades nessa categoria, parte disso se dá pela diferença entre a quantidade de funcionários, podemos atribuir essas características devido suas atribuições culturais.

r5. Bem-estar e saúde mental:

De acordo com os gestores quando se trata de bem estar e saúde mental os aspectos ainda são atrelados pela relação com outros colegas e flexibilidade nos horários podemos receber que vão de acordo com a cultura trabalhista do país, além disso a percepção dos gestores em relação a essa categoria ainda são limitadas aos dispensas. No Brasil percebemos

que a carga horária do comércio é diferente das demais categorias do país pelo seu horário de funcionamento, enquanto que no Peru aparenta ter jornadas mais extensas chegando a 12 horas de trabalho.

Pela visão da organização a promoção de saúde e bem-estar acabam ligadas a relações interpessoais e a troca advinda da comunicação entre funcionários e gestão, além disso promover desenvolvimento além do trabalho afetam as percepções em relação ao ambiente de trabalho e mostra por parte das empresas uma valorização do serviço prestado pelos funcionários. Com as falas dos gestores podemos entender melhor suas colocações e iniciativas.

K1- *“Estabilidade, flexibilidade, ambiente de trabalho, oportunidade de crescimento.”*

K2- *”Manter uma boa comunicação para que os colaboradores saibam o que está acontecendo e mantemos informados. Flexibilidade e de horários e de folgas.”*

Vekia- *“Bom com todo o pacote de benefícios e buscando sempre cumprir com os benefícios, estes que são todos formais, talvez receber por horas extras aqueles que não recebem benefícios, bom, incentivamos um bom ambiente de trabalho.”* - *“Tradução livre do espanhol”*

Entendemos que os aspectos de saúde são semelhantes, mesmo que de alguma forma demonstrados pelos gestores de forma levementes distintas refletidas pela preocupação e proximidade com os funcionários, levando em conta a comunicação se mostrando presente de formas diversas, no restaurantes M o gestor salienta essa comunicação e abertura para com seus funcionários ainda mais por estar inserido no dia a dia dos mesmos já que o gestor trabalha na linha de captação de clientes.

#### r6. Sistema de bonificação:

A partir disso entramos nos sistemas de bonificações onde há certa semelhança já que todas as bonificações extras ocorrem devido as entregas e desempenho individual de cada funcionário, como já mencionado uma das diferenças em relação a essa categoria são a formalização e o enquadramento de metas.

O restaurante M como mencionado não tem um sistema de bonificações estruturado, ele acontece de acordo com a vontade do gestor e que venham providos de elogios por parte do atendimento com o cliente. E parecendo uma tendência, os restaurantes K1 e K2 oferecem o mesmo sistema de bonificações como comissão de vendas, mas não entraram em mais detalhes acerca de como funcionam.

Enquanto que no Peru vemos duas situações onde o restaurante Shizen atualmente não

oferece bonificações devido a dificuldades administrativas no início do ano os deixando instáveis e se encontram em um momento de recuperação, o gestor ainda reforça *“Na verdade, algo que sempre conversamos é que seria legal que a equipe, em dezembro, além do seu salário, pudesse receber algum tipo de bônus.”* - *“Tradução livre do espanhol”* O restaurante Vekia como já mencionado tem um sistema de bonificações em atributos pré definidos e alcançáveis para o pessoal da cozinha os diferenciando do pessoal do atendimento que recebe gorjetas que contribuem para a remuneração. E novamente vemos semelhanças nas propostas de bonificações mas elas se adequam às necessidades atuais das organizações.

#### r7. Reconhecimento e feedback:

Para a categoria reconhecimento perguntamos aos gestores como funciona o sistema de reconhecimento e feedback. Encontramos nos restaurantes uma falha no fornecimento de feedback. Para o restaurante M o gestor afirma que precisa melhorar nesse aspecto, atualmente ele não consegue manter um sistema de reconhecimento da forma que gostaria, principalmente pela rotatividade de seus funcionários, ele diz que tornar o feedback e o reconhecimento algo rotineiro é algo a ser melhorados, mas com o quadro de funcionários tão reduzido o mesmo encontra problemas para realizar essa atividade e que gostaria de retornar como era antes com encontros semanais.

Enquanto que no restaurante K1 o gestor relata de forma breve sobre uma funcionária. *“Sim, há possibilidade. Temos exemplo de uma funcionária que entrou na empresa com a função de lavar louças, virou cozinheira e se aposentou. Outros funcionários entraram como cummins e após viraram chefe dos garçons. comunicação”* e como o trabalho de reconhecimento reflete não apenas na promoção de cargo mais agrega sentimento de pertencimento ao trabalhador o tornando um exemplo de retenção da organização.

Para o restaurante K2 não houve muitos detalhes, gesto um pouco monossilábico nessa situação e nos disse apenas que o sistema utilizado atualmente é que o reconhecimento é feito da seguinte forma: *“Sim, isso acontece através do reconhecimento do desempenho do empregado.”* Sem mais detalhes entendemos que há formas de reconhecimento e isso poderá ser validado com a visão dos colaboradores.

No restaurante Shizen um exemplo de reconhecimento foi um prato que foi elaborado por um dos funcionários acabar entrando no cardápio, visto no trecho a seguir:

*“O fato de um prato de menino acabar no cardápio, né? Acho que essa é uma das maiores conquistas deles. Da mesma forma, quando temos reuniões mensais, sempre*

*se faz alguma menção, se dá algum parabéns para a pessoa ou pessoas que tiveram um desempenho notável naquele mês.” - “Tradução livre do espanhol”*

Enquanto que no Vekia o gestor reforça os aumentos salariais já mencionados como uma estratégia, que na sua visão são a forma mais tangível de reconhecimento e que embora não possam ser promovidos, tanto por questões de escassez desse cargo como por já estar ocupado por outro, o gestor afirma tentar aumentar um pouco acima da faixa salarial em conjunto com conversas que os fazem entender que os funcionários têm potencial para continuar crescendo.

Além disso, o gestor do Vekia ainda fala um pouco sobre a frequência dessas conversas motivacionais e feedback.

*“Bom, as conversas com quem faz bem o seu trabalho, isso, eu acho que são mais ou menos três, de três em três meses, de repente, até seis meses, dependendo de quão novos são, se forem muito novos é bom reconhecê-los rapidamente para que rapidamente entendam que são valorizados.” - “Tradução livre do espanhol”*

Podemos ver que há certa familiaridade quando tratamos dessas categorias voltadas para reconhecimento e feedback, umas são mais estruturadas que outras, mas ainda assim existe, claro que a forma de gestão para cada restaurante é diferente e como já visto antes suas peculiaridades como perfil profissional e o seu quadro de funcionários são fatores que influenciam como um todo na organização.

#### r8. Comunicação:

A comunicação feita entre gestão e funcionário acontece das mais variadas formas, mas acontece, sendo a mais comum de forma informal na própria empresa. Os canais utilizados no Brasil são principalmente o boca a boca, direto com os funcionários e grupo de trabalho fazendo uso do whatsapp, enquanto que no Peru não foi mencionado meios utilizados para a comunicação, entre tanto a semelhança entre as empresas se dá pela preocupação com a comunicação e a mensagem que o gestor pretende passar para seus funcionários.

Com a entrevista com os gestores entendemos que a comunicação é base para todas as etapas na empresa. No Brasil o restaurante M, como já mencionado, enfrenta dificuldades de contratação e isso influencia diretamente sua comunicação interna já que ele não dispõe de uma equipe estruturada e que tenha uma relação sólida para que haja abertura suficiente entre os funcionários, assim como o restaurante K1 onde a comunicação acontece da mesma forma,

mostrando assim uma semelhança entre as duas empresas brasileiras. Em contrapartida nos restaurantes K2, Shien e Vekia o meio de comunicação não foi divulgado deixando a entender que a comunicação acontece informalmente.

Mesmo assim as empresas apresentam características na comunicação com seus funcionários prezando manter um canal aberto e seguro para eventuais críticas, nos trechos a seguir temos colocações dos gestores. Portanto podemos considerar esta uma semelhança entre os dois países

K1- *“Grupo de whatsapp no coletivo e presencialmente de forma individual no local de trabalho.”*

K2- *“Conversamos todos os dias. Sempre estamos abertos às críticas e sugestões como visamos formar uma boa equipe e ter um bom ambiente de trabalho, nada melhor do que uma boa comunicação entre as partes envolvidas.”*

Shizen- *“Sim, é sempre assim. Ou seja, com o tempo aprendemos também a ser chefes, certo? E eu acho muito importante receber feedback da equipe e sempre estivemos abertos para eles nos contaram se alguma coisa os incomodou, que não pensaram, porque isso também nos torna líderes melhores, certo? E é muito importante ouvi-los.” - “Tradução livre do espanhol”*

Vekia- *“Sim, a comunicação é boa, ou seja, sempre damos aos colaboradores a confiança de que podem falar conosco. Eles sabem que são eles que estão na ponta, por exemplo, no movimento, aqueles que estão ali em contato com o cliente. São eles que conseguem perceber que as coisas de repente não estão funcionando tão bem e podem ser melhoradas.” - “Tradução livre do espanhol”*

#### r9. Cultura:

De modo geral percebemos que os gestores prezam por respeito, comprometimento e principalmente trabalho em equipe como podemos ver nas colocações dos gestores. No mais percebemos semelhanças entre as relações de trabalho, principalmente se tratando do perfil do colaborador esperado e o que de fato será contratado.

K1- *“Sim, na seleção já tentamos identificar o perfil adequado e se o candidato possui valores que a empresa pratica. Caso não possua, não contratamos.”*

K2- *“Sim, é bem trabalhada em principal na comunicação.”*

Shizen- *“Bom, eu diria que tudo sempre será baseado no respeito, certo? Ao respeito entre áreas, ao respeito de nós para com a nossa equipa, da equipa para com a gente. Acho que o respeito e a integridade como pessoa diriam que são os nossos valores mais importantes”, “isso contribui muito para o motivo pelo qual a*



*equipe quer continuar conosco.*” - “Tradução livre do espanhol”

Vekia- *“Os valores que procuramos nas pessoas são, primeiro, que sejam capazes de trabalhar em equipe, que possam ser empáticas, que se possam dar bem com os colegas, que não sejam aquelas pessoas egoístas. Pessoas que querem aprender, que querem crescer, que gostam de trabalhar em equipe. É o perfil que procuramos. E isso contribui muito para a construção de um time bom, um time bonito, e basicamente essa cultura é o que acaba se refletindo no clima organizacional no final, né? E sim, isso contribui muito para as pessoas quererem ficar.”* - “Tradução livre do espanhol”

#### 4.3.2 Visão do funcionários

Para se fazer uma análise comparativa entre as semelhanças entre as práticas exercidas pelos restaurantes devemos olhar pela perspectiva dos funcionários também, pensamos nisso foi utilizado as mesmas categorias de análise exibidas no quadro abaixo:

**Quadro 2:** Atributos aplicados e não aplicados nos restaurantes Brasil-Peru na visão dos colaboradores.

Empresa/Categorias	BRASIL			PERU	
	R1 - M	R2 - K1	R3 - K2	R4 - S	R5 - V
r1. Flexibilidade de horários	aplica	aplica	aplica	aplica	aplica
r2. Salários	aplica	aplica	aplica	aplica	aplica
r3. Oportunidade de promoção	não aplica	aplica	aplica	aplica	não aplica
r4. Treinamento	aplica	aplica	aplica	aplica	aplica
r5. Bem-estar e saúde mental	aplica	aplica	aplica	aplica	aplica
r6. Sistema de bonificação	aplica	aplica	aplica	aplica	aplica
r7. Reconhecimento e feedback	não aplica	aplica	aplica	aplica	aplica
r8. Comunicação	aplica	aplica	aplica	aplica	aplica

r9. Cultura	aplica	aplica	aplica	aplica	aplica
-------------	--------	--------	--------	--------	--------

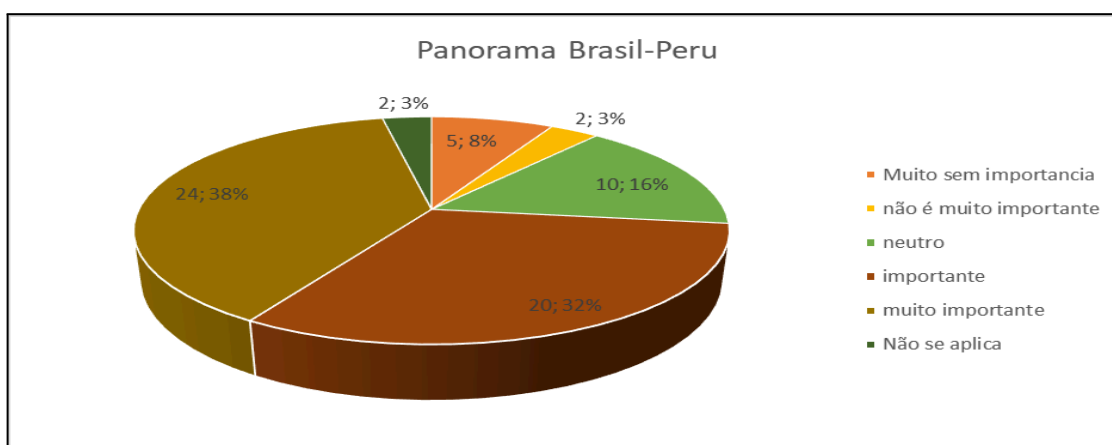
Fonte: Elaborada pela autora (2024).

#### r1. Flexibilidade de horários:

Reflexo da flexibilidade de horário é que alguns funcionários o utilizam para fazer outra coisa, como investir no desenvolvimento acadêmico, buscam melhorar aspectos de saúde e resolução de problemas pessoais, além de indicarem as organizações como flexíveis surgindo até como um ponto de indicação para outras pessoas.

No gráfico podemos ver como os funcionários valorizam um sistema mais flexível do regime de trabalho.

**Gráfico 3:** Panorama de flexibilidade de horários dos restaurantes Brasil-Peru.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Após analisar os dados obtidos percebemos com os resultados que os funcionários acreditam que o local de trabalho oferecer flexibilidade de horário é um fator atraente para se trabalhar, com 70% dos respondentes concordando que essa categoria é muito importante/importante, contra 16% se posicionando de forma neutra e 8% considerando muito sem importância essa iniciativa.

Entretanto, quando fazemos os funcionários encolherem atributos que os motivam na empresa, essa categoria é escolhida por apenas 21% dos respondentes brasileiros, enquanto que 54% dos peruanos valoriza essa flexibilidade. Além disso, quando perguntamos aos funcionários atributos que os deixam satisfeitos e motivados, os peruanos continuam com as mesmas percepções enquanto que no Brasil esse número passa a ser 26%.

Vale lembrar que no Brasil temos 19 respondentes e no Peru contamos com 44

respostas. Mesmo assim podemos considerar essa iniciativa importante na construção de uma boa impressão aos candidatos e ainda considerá-la como uma boa semelhança entre os dois países.

r2. Salários:

Para fatores motivacionais relacionados a salários encontramos a seguinte situação retratada nos gráficos abaixo:

**Gráfico 4:** categoria permanência.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

**Gráfico 5:** atributos motivacionais.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Quando perguntados aos funcionários quais fatores seriam importantes para sua permanência na organização, tivemos um número expressivo de concordância em relação ao salário, onde 86% dos respondentes afirmam que sim, o salário é fator fundamental. Ainda mais que parte dos entrevistados quando escolhem o que os motiva quando estão buscando um novo emprego acabam por escolher salários competitivos como um dos aspectos relevantes para se entrar e permanecer em uma organização.

Com isso percebemos que um fator importante na permanência dos colaboradores é relacionado ao salário, enquanto no Brasil 63% dos respondentes afirma que seu fator motivacional para buscar uma oportunidade de emprego é o salário, no Peru em contrapartida aproximadamente 48% dos respondentes o escolhem como fator motivacional. Dessa forma podemos considerar que apesar de semelhantes há certa diferença entre esses dois aspectos, ainda mais se atrelarmos esses dados com outras opções como oportunidade de promoção.

r3.Oportunidade de promoção:

No Brasil 52% consideram a oportunidade de crescimento um fator motivacional para continuar trabalhando nas empresas atuais, enquanto no Peru esse número é bastante

expressivo com 84% dos respondentes escolhendo esse aspecto como fator motivacional. Em perspectiva quando perguntados dos fatores que os fazem se sentir satisfeitos e motivados no trabalho esse números crescem, no Brasil 68% e no Peru a adesão a essa característica cai para 63%. Assim podemos entender que nessa perspectiva os dois países são diferentes, principalmente quando vemos que os restaurantes do Peru em sua maioria têm grau de instrução superior completa, enquanto no Brasil 74% tem ensino médio completo, dessa forma entendemos que as necessidades dos funcionários são diferentes.

Contudo podemos considerar como semelhantes já que a perspectiva de oportunidades profissionais passam dos 50% em ambos os casos.

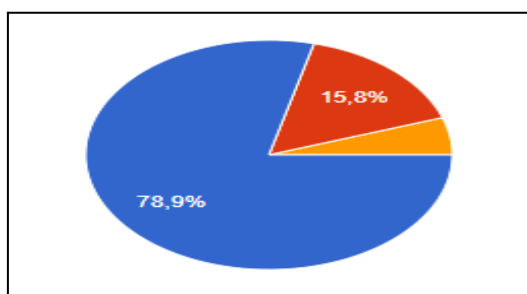
#### r4. Treinamento:

Para questões voltadas a treinamentos, os funcionários brasileiros consideram essa prática como algo que os motiva a permanecer na empresa. Nos dois cenários percebemos altos níveis de adesão. Considerando a característica que mais se assemelha nesse estudo, com aproximadamente 78,9% dos respondentes no Brasil concordando que receber treinamento os motiva, além de 8 dos 19 respondentes escolhem esse fator como importante/atraente para se trabalhar na empresa atual.

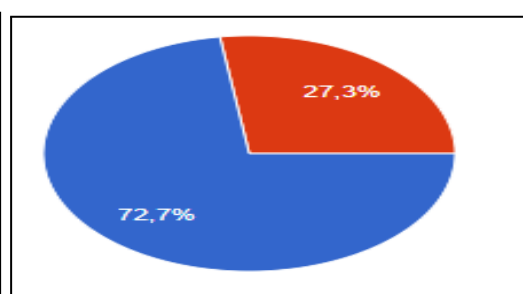
Enquanto que 72,7% dos respondentes peruanos acreditam que as iniciativas de oportunidade e desenvolvimento profissional de fato os incentivam a continuar na empresa, além disso 22 participantes caracterizam o desenvolvimento profissional como muito importantes na decisão de estar na empresa. Portanto podemos considerar essa característica organizacional um aspecto importante para os funcionários e uma semelhança entre os dois países.

Abaixo vemos o comparativo entre Brasil (quadro 8) e Peru (quadro 9), onde azul indica sim e vermelho indica não e laranja indica precisa melhorar, onde as práticas incentivam o funcionário a permanecer na empresa:

**Gráfico 6:** Comparativo Brasil.



**Gráfico 7:** Comparativo Peru.



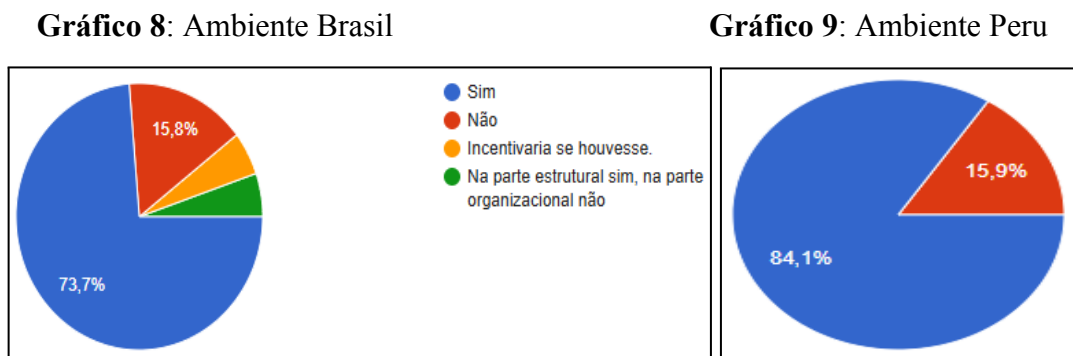
Fonte: Elaborada pela autora (2024).

#### r5. Bem-estar e saúde mental:

Seguindo com a mesma lógica acerca das práticas que os funcionários acreditam que os incentivam a permanecer na empresa, vemos que 73,7% dos brasileiros participantes da pesquisa consideram o ambiente de trabalho e bem-estar uma iniciativa que os motiva no trabalho, onde 15 dos 19 respondentes se consideram satisfeitos com sua jornada de trabalho e 11 consideram sua relação com colegas de trabalho satisfatória.

Já no Peru vemos uma adesão maior dos que consideram a implementação desses atributos atingindo sendo 84,1% das 44 respostas obtidas, além disso 21 deles se consideram satisfeitos com as práticas destinadas ao bem-estar, o que diverge do Brasil com 8 respondentes, no entanto o segundo com mais resposta é a satisfação relacionada a jornada de trabalho com 17 respostas. Mostrando assim que mesmo com posicionamentos diferentes em relação à satisfação os países ainda mantém a semelhança.

Nos quadros a seguir vemos que os funcionários acreditam que um ambiente de trabalho harmonioso os incentiva a permanecer na empresa:

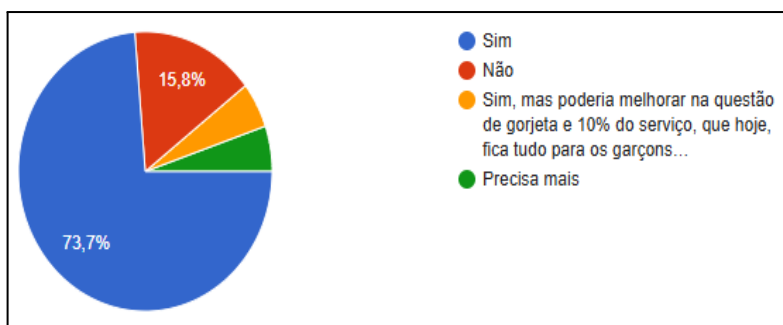


Fonte: Elaborada pela autora (2024).

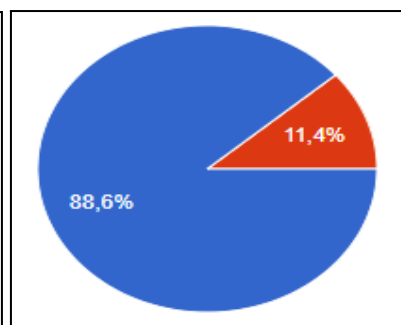
#### r6. Sistema de bonificação:

Em relação às bonificações nos dois países quando questionados de acreditarem que as bonificações estão sendo implementadas de forma a incentivá los a permanecer na empresa temos um panorama interessante, percebemos que sim os funcionários veem essa iniciativa como retentora, entretanto os resultados poderiam ser diferentes caso houvesse outras opções que melhor definissem as expectativas dos colaboradores. Dessa forma, vemos no quadro abaixo 73,7% do panorama brasileiro e 88,6% do Peru, ainda assim consideramos uma semelhança entre os dois países.

**Gráfico 10:** Bonificações Brasil



**Gráfico 11:** Bonificações Peru

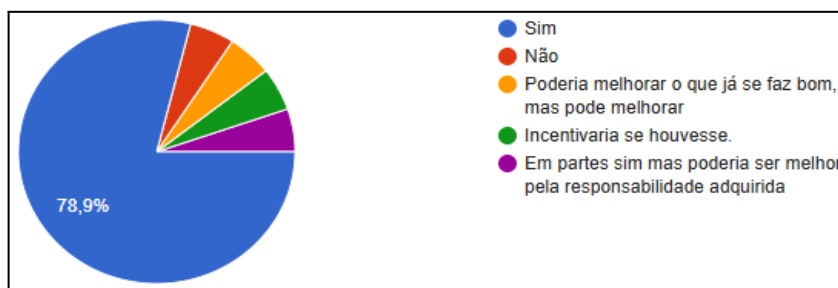


Fonte: Elaborada pela autora (2024).

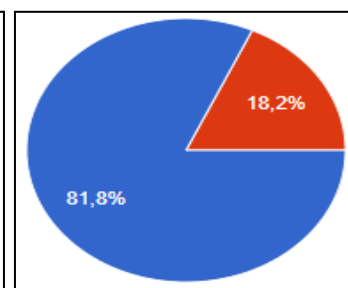
#### r7. Reconhecimento e feedback

Quando perguntados se os funcionários acreditam que as práticas de feedback e reconhecimento estão sendo implementadas de maneira a incentivar sua permanência na empresa, mesmo que os gestores ainda mencionam certa dificuldade no processo, as semelhanças surgem novamente e dessa vez com uma diferença muito pequena nos resultados com 78,9% Brasil e 81,8% Peru de aprovação para as práticas de feedback e reconhecimento.

**Gráfico 12:** Feedback e reconhecimento Brasil



**Gráfico 13:** Peru

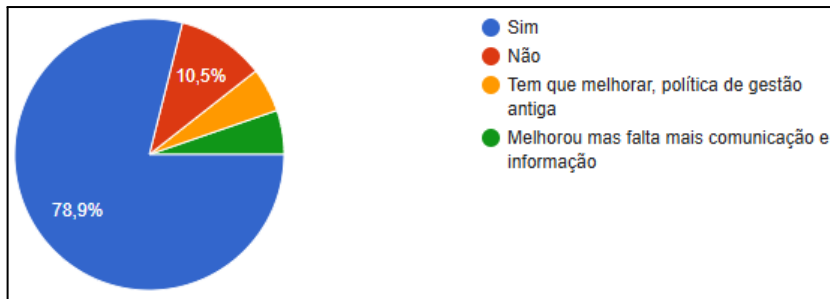


Fonte: Elaborada pela autora (2024).

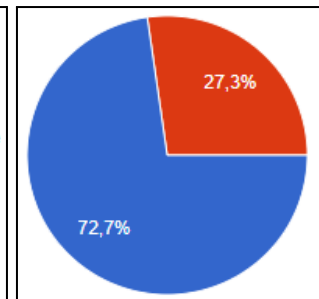
#### r8. Comunicação:

De acordo com os resultados 78,9% dos respondentes brasileiros consideram a comunicação importante para se manterem na organização, assim como 72,7% dos peruanos, dessa forma podemos perceber que a comunicação é fator fundamental para que os funcionários permaneçam na organização. Além disso, demonstra que a preocupação dos gestores em fazê-los confortáveis e se mostrarem abertos para comunicação são importantes. Em ambos os casos os funcionários acreditam que as estratégias estão dando certo no incentivo à permanecer nos restaurantes, constatando assim mais uma semelhança entre os dois países

**Gráfico 14: Comunicação Brasil**



**Gráfico 15: Comunicação Peru**

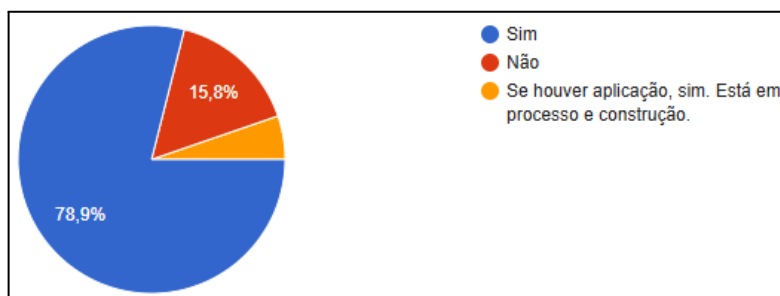


Fonte: Elaborada pela autora (2024).

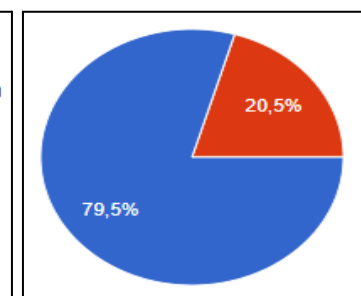
r9.Cultura:

Os funcionários de ambos os países acreditam que as práticas relacionadas à cultura estão sendo implementadas de maneira a incentivar a permanência deles nos restaurantes. Aqui as semelhanças se dão pelo percentual de 78,9% para o Brasil e 79,5% para o Peru.

**Gráfico 16: Cultura Brasil.**



**Gráfico 17: Cultura Peru.**



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Portanto, ao analisar os resultados obtidos ambos os países apresentam práticas bastante semelhantes, mesmo com algumas características distintas como a cultura e as necessidades de cada empresa. Dessa forma concluímos que as iniciativas são boas para a retenção dos funcionários, apenas precisam ser melhor implementadas de acordo com cada necessidade gerencial.

#### **4.4 - GRAU DE EFICÁCIA DAS PRÁTICAS NA RETENÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS**

Este subitem tem como intuito atender ao objetivo específico:

d) verificar o grau de eficácia de tais práticas na retenção dos funcionários.

Para validar as respostas e identificar o grau de eficácia das iniciativas proposta obtidas pelos restaurantes definimos trabalhar pela perspectiva das seguintes categorias de análise: Salários e bonificações; Ambiente de trabalho e bem estar; Feedback e

Reconhecimento; Treinamento e oportunidade de crescimento/desenvolvimento; Comunicação e Cultura, como elas são os principais aspectos que influenciam a elaboração de uma estratégia de employer branding voltados para a retenção de talentos. No subitem a seguir iremos apresentar as tabelas em que serão apontadas as respostas que mais aparecem e as que menos aparecem de acordo com cada categoria pelos colaboradores e após traremos os gráficos mostrando um panorama mais detalhado das respostas conseguidas.

#### 4.4.1 - Restaurante M

Dos 6 colaboradores que compõem o quadro do restaurante, foram coletadas 3 respostas, a amostra é pequena devido a um funcionário de férias, uma recém contratada com 9 dias na organização e a cozinheira que não foi possível contatar. Dessa amostra, 2 respondentes são do gênero masculino e 1, do gênero feminino. A faixa etária dos participantes varia entre 18-41 anos. Os resultados apresentados serão sobre o grau de satisfação dos funcionários, permitindo uma análise do clima organizacional da empresa. Os dados foram organizados em diferentes categorias de análise, que abordam aspectos como as condições oferecidas pela empresa, a percepção de valorização profissional, o alinhamento com os valores da organização e as iniciativas voltadas ao bem-estar dos colaboradores. Essas categorias foram fundamentais para avaliar a eficácia das práticas organizacionais na retenção de talentos.

**Quadro 4:** respostas mais e menos eficazes do restaurante M.

Categorias	Respostas mais apontadas	Respostas menos apontadas
Salários	Satisfeito	Neutro
Bonificações	Neutro	Satisfeito
Ambiente de trabalho	Satisfeito	Muito satisfeito/Pouco satisfeito
Flexibilidade de horários	Muito importante	Importante
Feedback	Satisfeito	Não se aplica
Oportunidade de crescimento	Satisfeito	Neutro



Comunicação	Satisfeito	Pouco insatisfeito
Cultura	Pouco insatisfeito	Satisfeito

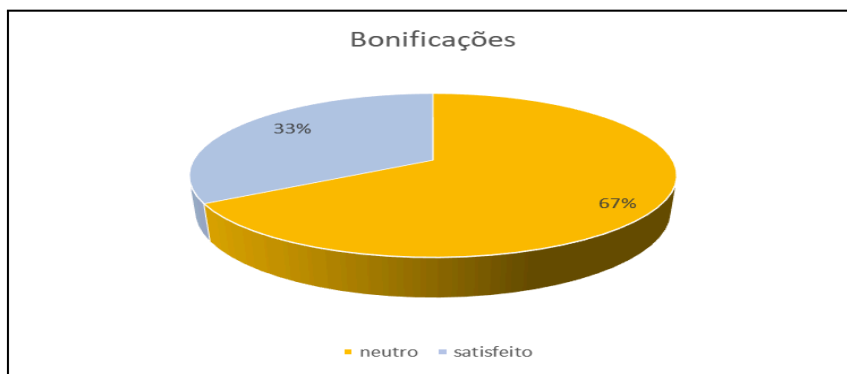
Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Em relação aos funcionários do restaurante M todos foram bastante monossilábicos e não discorreram mais profundamente nas perguntas abertas que compunham o instrumento de coleta de dados. Dessa forma o conteúdo avaliado é referente apenas os gráficos apresentados. quando perguntados sobre a satisfação salarial todos responderam que estão satisfeitos com a atual remuneração.

Bonificações:

Em relação às bonificações vemos que o que é feito pela gestão atualmente satisfaz os funcionários, mas é algo que o gestor pensa melhor com o tempo.

**Gráfico 18:** grau de eficácia bonificações M.

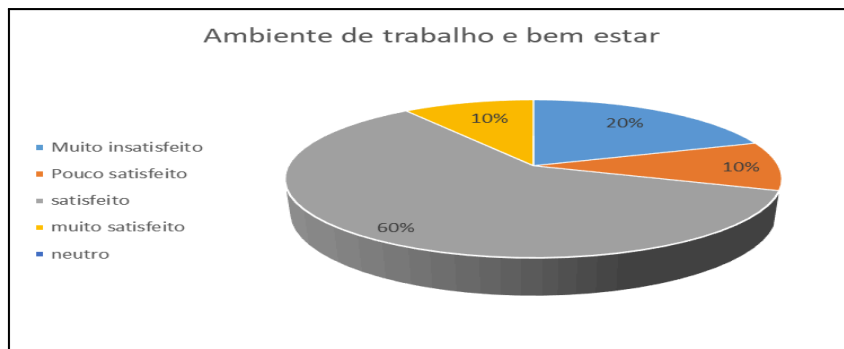


Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Ambiente de trabalho:

Com os atributos analisados no panorama geral, 60% se consideram satisfeitos com o ambiente organizacional e 20% se mantêm neutros na situação. Com todos satisfeito com a jornada de trabalho, com 66,6% neutro como o relacionamento com os colegas,entretanto em relação à promoção de saúde física e mental 66% se considera muito insatisfeito com as práticas atuais, e um respondente não acredita que essa prática o influencia a permanecer na empresa.

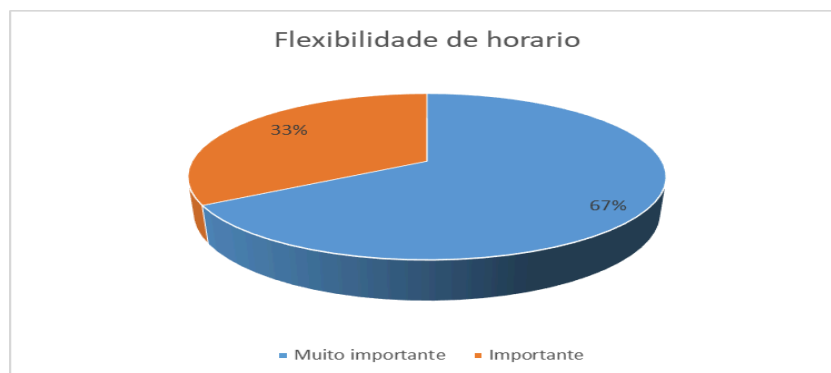
**Gráfico 19:** grau de eficácia ambiente de trabalho M.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

### Flexibilidade de horários

**Gráfico 20:** grau de eficácia flexibilidade de horários M.

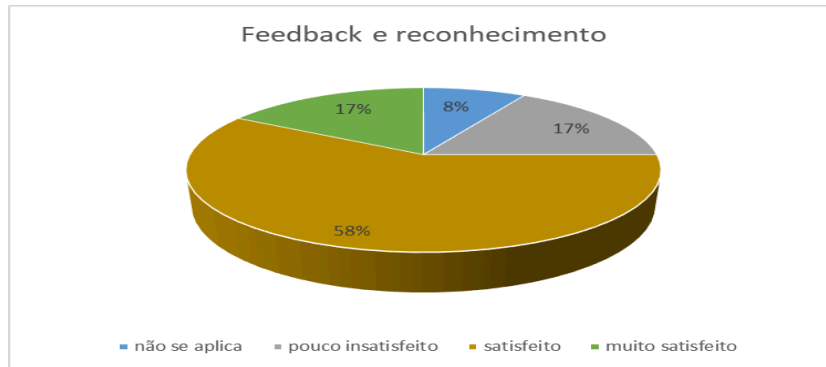


Fonte: Elaborada pela autora (2024).

### Feedback

De maneira geral com os atributos que formam a categoria de feedback 58% das respostas apontam uma satisfação com as práticas atuais, o que surpreende é a inconstância sobre a abertura de comunicação com a gestão onde cada respondente que está satisfeito, mas poderia ser melhor comentam os funcionários, um traz que a abertura com a gestão não se aplica e ainda encontramos um muito satisfeito com o que é feito. Mas devemos salientar que por ser um restaurante majoritariamente tendo relações familiares pode ser um fator que implica nessas percepções.

**Gráfico 21:** grau de eficácia feedback e reconhecimento M.

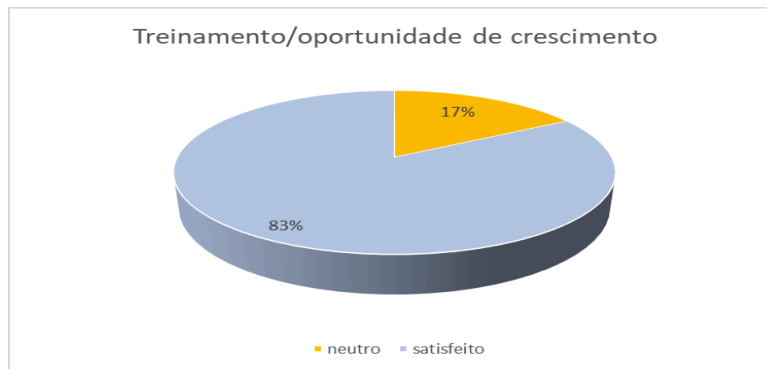


Fonte: Elaborada pela autora (2024).

### Oportunidade de crescimento e Treinamento

Com as relação a essa categoria com as práticas realizadas todos se encontram satisfeitos com as oportunidades de crescimento, entretanto 33% respondeu que está neutro com o treinamento oferecido pela gestão.

**Gráfico 22:** grau de eficácia oportunidade de crescimento e treinamento M.

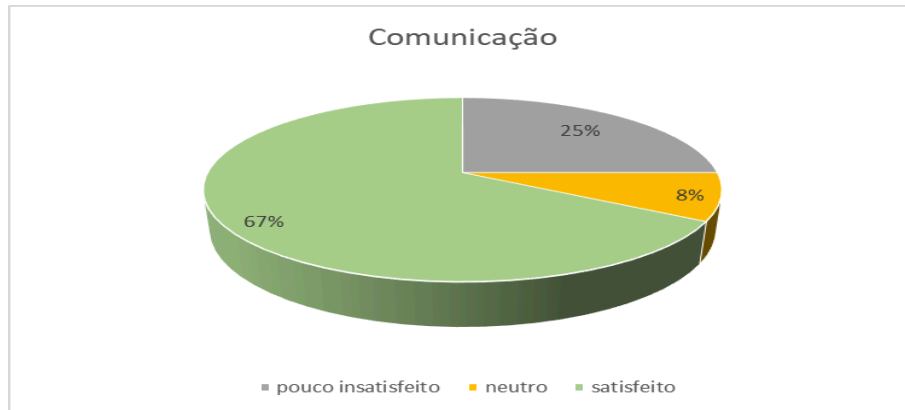


Fonte: Elaborada pela autora (2024).

### Comunicação:

Na comunicação as subcategorias unidas mostram que 67% se encontram satisfeitos, entretanto quando vemos a categoria sobre as instruções, expectativas e objetivos 66% se mostra um pouco insatisfeito com o que é feito atualmente e sugerem mudar já que são políticas antigas.

**Gráfico 23:** grau de eficácia comunicação M.

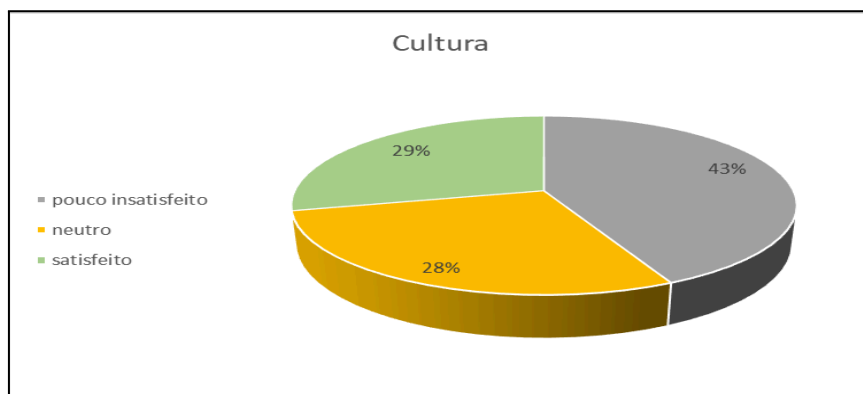


Fonte: Elaborada pela autora (2024).

## Cultura

Para a cultura relacionada aos objetivos temos um respondente um pouco insatisfeito, de modo geral quando analisado o panorama geral da categoria vemos que os funcionários ainda se mantém assim com 43% e com uma diferença de 1% vemos neutro com 28% e 29% satisfeitos com a cultura atual da organização.

**Gráfico 24:** grau de eficácia cultura organizacional no restaurante M.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

### 4.4.2 - Restaurante K1.

Dos colaboradores que compõem o quadro do restaurante, foram coletadas 12 respostas, representando uma amostra de aproximadamente 48% dos funcionários. Dessa

amostra, 10 respondentes são do gênero masculino e 2, do gênero feminino. A faixa etária dos participantes varia entre 18 e 53 anos. Essas respostas proporcionam informações sobre o grau de satisfação dos funcionários, permitindo uma análise mais precisa do clima organizacional da empresa. Os dados foram organizados em diferentes categorias de análise, que abordam aspectos como as condições oferecidas pela empresa, a percepção de valorização profissional, o alinhamento com os valores da organização e as iniciativas voltadas ao bem-estar dos colaboradores. Essas categorias foram fundamentais para avaliar a eficácia das práticas organizacionais na retenção de talentos.

Para obter esses resultados, utilizamos uma ferramenta na qual os colaboradores pudessem indicar seu grau de satisfação em uma escala de 6 opções: muito insatisfeito, pouco insatisfeito, neutro, satisfeito, muito satisfeito e não se aplica. O cálculo é realizado com base no somatório total das respostas, sendo satisfeitos e muito satisfeito, pouco satisfeito e muito insatisfeito. Abaixo, apresentamos a tabela com os resultados obtidos:

**Quadro 5:** respostas mais e menos eficazes do restaurante K1.

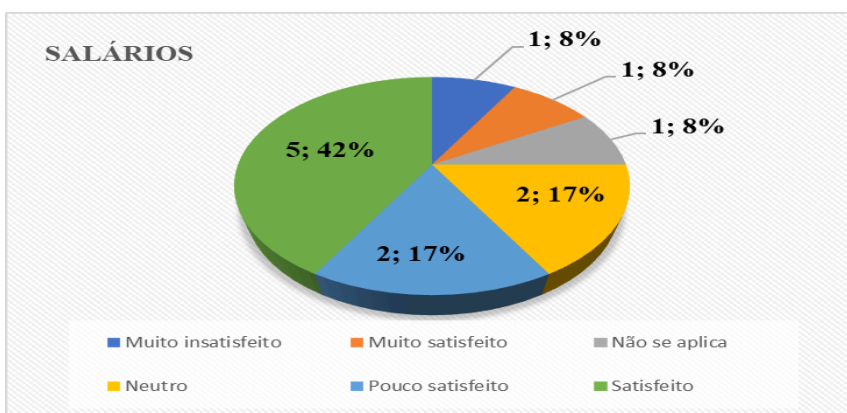
Categorias	Respostas mais eficazes	Respostas menos eficazes
Salários	Satisfeitos	Pouco satisfeitos/Neutro
Bonificações	Pouco satisfeitos	Satisfeitos
Ambiente de trabalho	Satisfeitos	Pouco satisfeitos/Neutro
Flexibilidade de horários	Satisfeitos	Neutro
Feedback	Satisfeitos	Pouco satisfeitos
Oportunidade de crescimento	Satisfeitos	Neutro
Comunicação	Satisfeitos	Pouco Satisfeitos
Cultura	Satisfeitos	Pouco satisfeitos

Fonte: elaborado pelo autor.

A análise dos dados revela que as iniciativas implementadas pela organização geraram impactos positivos tanto no clima organizacional quanto na retenção dos colaboradores. Como evidenciado no gráfico acima, os resultados mais eficazes foram positivos em exceção

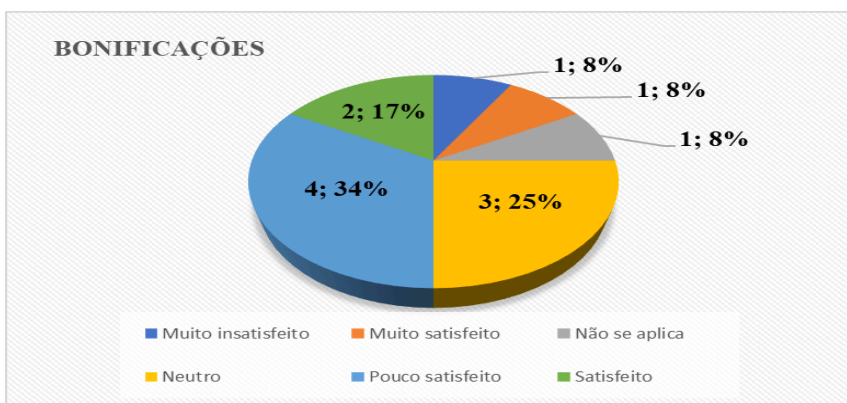
das bonificações que 42% se sentem pouco satisfeitos ou muito insatisfeitos, 33% informaram que estão neutros ou que não se aplica e 25% estão satisfeitos e muito satisfeitos. Quanto à satisfação salarial, 50% consideram estar satisfeitos e muito satisfeitos, 25% poucos satisfeitos e muito insatisfeitos e 25% consideram estar neutros ou que não se aplica. Esse resultado sugere que, apesar das limitações salariais reconhecidas pela gestão, a maioria dos entrevistados considera as condições de bonificações oferecidas satisfatórias. Conforme os gráficos abaixo pode visualizar esses resultados:

**Gráfico 25:** grau de eficácia salários K1.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

**Gráfico 26:** grau de eficácia bonificações K1.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

O gestor considera o salário atrativo, competitivo e superior à média do mercado. No entanto, alguns colaboradores ainda se mostram insatisfeitos com a remuneração recebida, enquanto outros se mantêm neutros ou afirmam que a questão não se aplica a eles. Vale ressaltar que a percepção sobre a remuneração pode variar significativamente dependendo de

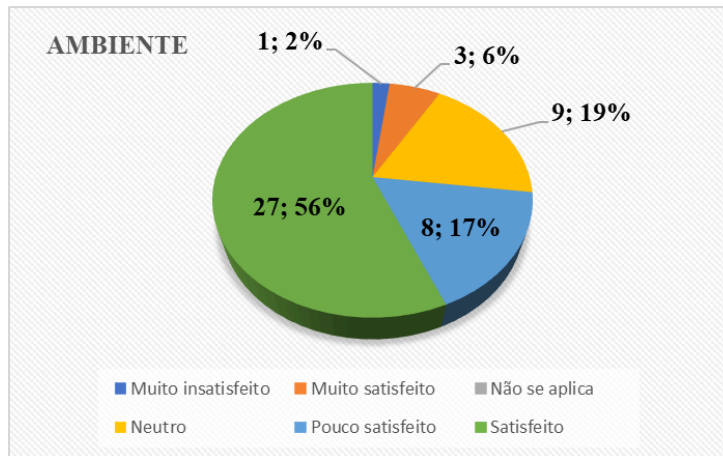
fatores como o nível hierárquico, desde o nível tático até o operacional, o tempo de empresa e outras classificações. Esses aspectos influenciam a maneira como os gestores avaliam as condições salariais, refletindo a diversidade de opiniões dentro da organização. Mas, é importante destacar que a organização compensou essas limitações salariais por meio de estratégias adicionais, como comissões, gratificações, fornecimento de alimentação no local de trabalho e transporte, este último assegurado por direito trabalhista. Essas iniciativas visam oferecer benefícios que complementam a remuneração e contribuem para melhorar a satisfação geral dos colaboradores, criando um pacote de compensação mais equilibrado e atraente, mesmo diante das limitações salariais.

Esses resultados demonstram que, apesar das limitações apontadas por alguns colaboradores, muitos consideram as propostas salariais oferecidas como atrativas o suficiente para contribuir com a retenção de talentos. Quanto às bonificações, mesmo entre os que ainda não estão totalmente satisfeitos, elas desempenham um papel importante na retenção, ajudando a compensar as insatisfações momentâneas e criando perspectivas de melhoria no futuro.

Conclui-se que, apesar dos esforços do gestor em compensar as limitações salariais por meio de bonificações, os resultados não têm se mostrado igualmente eficazes para todos os colaboradores. A análise sugere que, para aumentar o nível dessas práticas na satisfação geral, e na retenção de talentos, é necessário adotar estratégias mais estruturadas e alinhadas às expectativas dos funcionários. Tais ações podem ajudar a diminuir as lacunas de insatisfação identificadas, promovendo um ambiente de trabalho mais motivador e coeso.

Ao analisar a questão do ambiente de trabalho percebe-se que os funcionários valorizam muito essa questão, visto que, 62% consideram estar satisfeitos ou muito satisfeitos, 19% poucos satisfeitos ou muito insatisfeitos e 19% se consideram neutros. Esse tópico leva em consideração as questões como: jornada de trabalho, bem-estar, interação com os colegas e saúde mental/física. Percebe-se que um ambiente agradável e com um clima organizacional positivo faz com que os colaboradores sintam-se mais motivados e engajados, fazendo com que eleve a produtividade e desenvolvam maior empenho nas atividades diárias do restaurante.

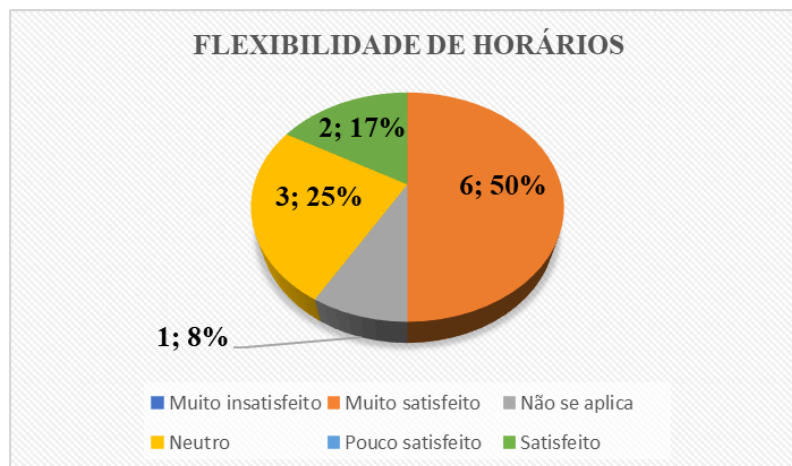
**Gráfico 27:** grau de eficácia ambiente K1.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Em relação à flexibilidade de horários, observa-se que a maioria dos colaboradores considera essa prática eficaz, com 8% dos funcionários satisfeitos, 1% pouco satisfeitos e 3% neutros ou indicam que não se aplica. Durante as entrevistas, muitos colaboradores destacaram que a flexibilidade no restaurante é bem apreciada. Em situações imprevistas, como a necessidade de se ausentar por um período ou até um dia devido a motivos pessoais, os colaboradores podem avisar com antecedência que procuram entrar em um acordo, e os gestores demonstram flexibilidade e compreensão. Contribuindo para um ambiente de trabalho mais equilibrado e satisfeito.

**Gráfico 28:** grau de eficácia flexibilidade de horários K1.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

No gráfico abaixo, foi abordada a questão do feedback, levando em consideração aspectos como a valorização e o reconhecimento do colaborador, o desempenho

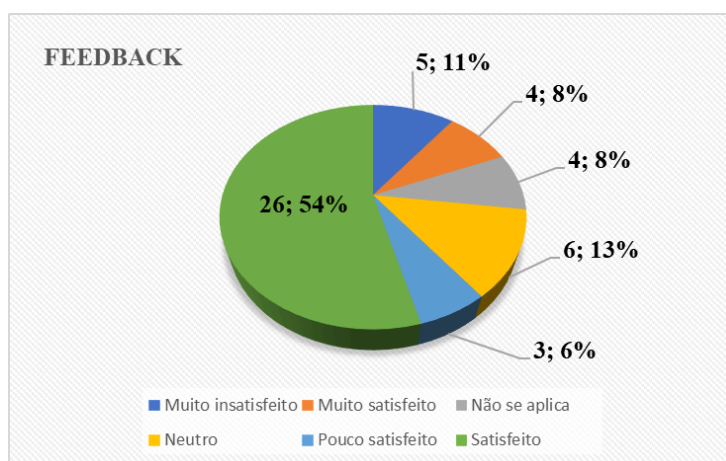


e as possíveis melhorias, a transparência nas relações com a gestão, a participação nas decisões, além das críticas e opiniões repassadas pela empresa relacionadas ao trabalho do colaborador.

Com base na tabela, observa-se que a maioria dos funcionários considera essa prática eficaz dentro da organização, enquanto uma parcela menor a classifica como pouco eficaz ou neutra. Ao comparar com o gráfico abaixo, verifica-se que 62% dos colaboradores estão satisfeitos e muito satisfeitos, 17% estão pouco satisfeitos e muito insatisfeitos, e 21% se consideram neutros ou afirmam que a prática não se aplica a eles. Esses dados indicam que, embora a maioria reconheça a eficácia dos feedbacks, há uma área de melhoria em relação à percepção de alguns colaboradores com essa prática.

O reconhecimento, que está diretamente ligado às práticas de feedback, tem como objetivo permitir que os colaboradores identifiquem os pontos a serem melhorados, além de destacar os aspectos positivos que devem ser mantidos. Esse processo de reconhecimento não só oferece clareza ao desempenho do colaborador, mas também os motivam a continuar desempenhando suas atividades com qualidade. Ao sentir que estão sendo reconhecidos, os colaboradores tendem a se engajar mais com o serviço, e com isso auxilia nas estratégias de retenção e contribui para um ambiente satisfatório.

**Gráfico 29:** grau de eficácia feedback K1.



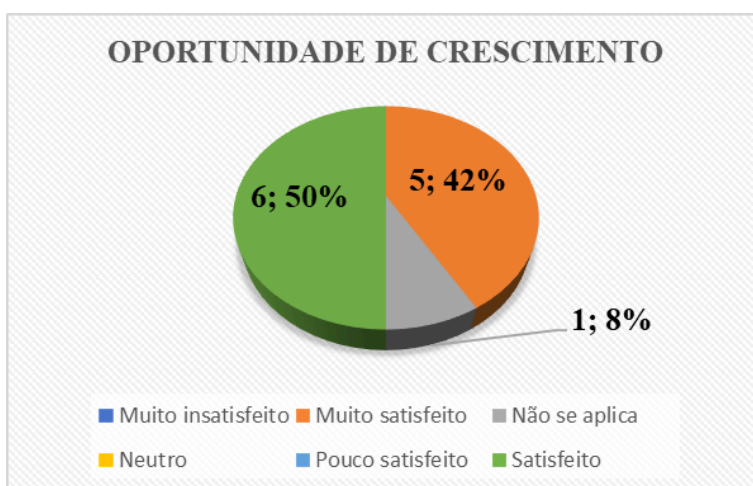
Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Em relação às oportunidades de crescimento, foram destacadas as percepções dos colaboradores sobre seu desenvolvimento na empresa e os treinamentos oferecidos. A maioria dos funcionários sendo 92% expressa satisfação ou muita satisfação com as oportunidades de crescimento, enquanto 8% considera que não é aplicável. O gestor enfatiza que todos os colaboradores têm a chance de crescer, de acordo com a sua força de vontade, desempenho e

outros critérios considerados relevantes.

Vale destacar que a maioria dos funcionários tem um longo tempo de casa, com alguns que até se apresentaram na empresa ou sendo indicados por familiares que também foram funcionários de longa data. No entanto, a percepção de neutralidade do colaborador, está associada ao fato de que, devido ao grande tempo de permanência de muitos colaboradores e ao porte pequeno da empresa, as oportunidades de promoção para outros cargos são limitadas. Isso faz com que a movimentação interna seja menos frequente, o que pode impactar a percepção de novos colaboradores sobre as possibilidades de ascensão na carreira.

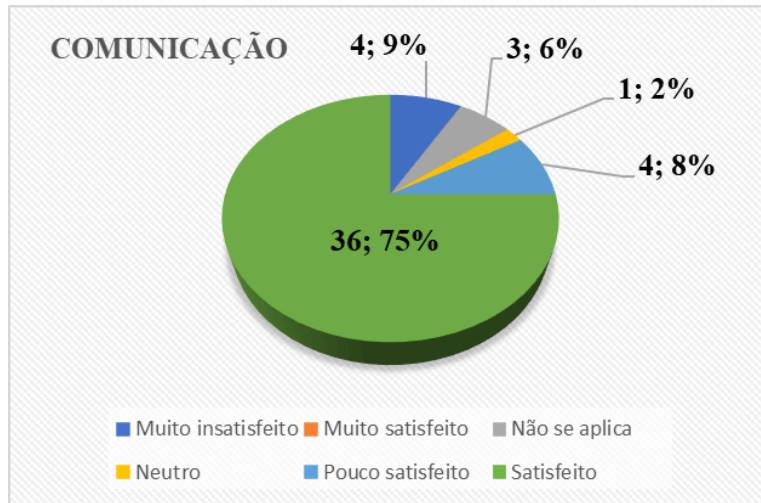
**Gráfico 30:** grau de eficácia oportunidade de crescimento K1.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

No atributo relacionado a comunicação foi considerado as instruções, objetivos e expectativas de trabalho comunicados ao colaborador, comunicação com o gestor, os canais de comunicação e as práticas de gestão de pessoas. Obtivemos o resultado bastante eficaz, conforme o gráfico acima, tivemos o resultado de 36% de satisfação ou muita satisfação, 8% pouca ou muita insatisfação e 4% neutro ou que não se considera aplicável. Uma das respostas foi destacada que esse atributo melhorou, mas falta mais comunicação e informação.

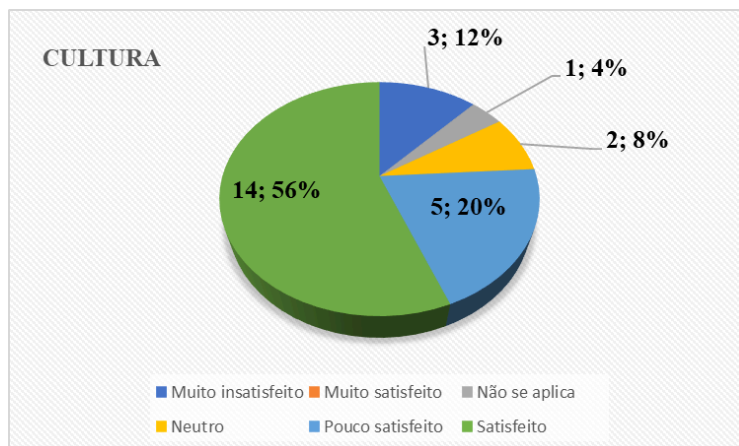
**Gráfico 31:** grau de eficácia comunicação K1.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Concluindo sobre o último atributo relacionado à retenção de colaboradores, a cultura organizacional, foram abordadas questões relativas às metas e objetivos, à cultura da empresa e os valores existentes. Os resultados indicam que 56% dos colaboradores se consideram satisfeitos, 32% estão pouco ou muito insatisfeitos, e 12% se consideram neutros ou afirmam que a questão não se aplica.

**Gráfico 32:** grau de eficácia cultura K1.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

A prática cultural da empresa é baseada nos seus valores, propósitos e crenças. Os gestores, portanto, buscam identificar perfis que estejam alinhados com esses valores durante o processo de recrutamento e seleção. Durante as entrevistas, alguns colaboradores os valores

da empresa são discutidos nas reuniões, mas ainda estão em processo de implementação, ou seja, são algo que está sendo construído e se for aplicável o nível de satisfação o máximo. Por outro lado, outros consideram que a abordagem atual é satisfatória e relevante, refletindo uma aceitação positiva da cultura organizacional, apesar dos atributos em desenvolvimento.

No atributo elaborado sobre treinamento e capacitações 58% se sentem satisfeitos ou muito satisfeitos, 21% se sentem muito ou pouco satisfeitos e 21% neutros ou informam que não é aplicável.

#### 4.4.3 - Restaurante K2

Foram coletadas as respostas dos 5 colaboradores que compõem o quadro do restaurante, representando uma amostra de 100%. Dessa amostra, 2 respondentes são do gênero feminino, e 3, do gênero masculino. Essas respostas proporcionam informações sobre o grau de satisfação dos funcionários, permitindo uma análise mais precisa do clima organizacional da empresa. Os dados foram organizados em diferentes categorias de análise, que abordam aspectos como as condições oferecidas pela empresa, a percepção de valorização profissional, o alinhamento com os valores da organização e as iniciativas voltadas ao bem-estar dos colaboradores. Essas categorias foram fundamentais para avaliar a eficácia das práticas organizacionais na retenção de talentos.

Para obter esses resultados, utilizamos uma ferramenta na qual os colaboradores pudessem indicar seu grau de satisfação em uma escala de 6 opções: muito insatisfeito, pouco insatisfeito, neutro, satisfeito, muito satisfeito e não se aplica. Abaixo, apresentamos a tabela com os resultados obtidos:

**Quadro 6:** Respostas mais e menos eficazes do restaurante K2

Categorias	Respostas mais eficazes	Respostas menos eficazes
Salários	Satisfeitos	Neutro
Bonificações	Satisfeitos	Não tem
Ambiente de trabalho	Satisfeitos	Neutro
Flexibilidade de horários	Satisfeitos	Neutro
Feedback	Satisfeitos	Neutro

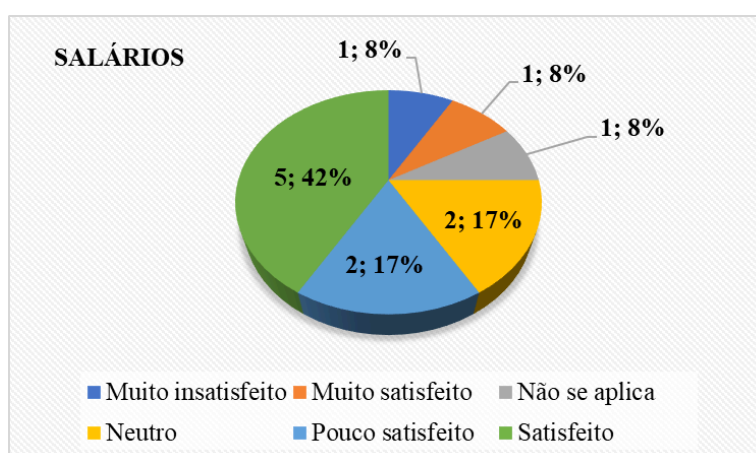
Oportunidade de crescimento	Satisfeitos	Neutro
Comunicação	Satisfeitos	Neutro
Cultura	Satisfeitos	Neutro

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

A análise da empresa mostrou resultados positivos, indicando que os colaboradores estão mais satisfeitos em relação aos atributos mencionados. Isso tem gerado um impacto favorável tanto no clima organizacional quanto na retenção dos colaboradores. Como evidenciado na tabela acima, todos os atributos avaliados receberam respostas predominantemente positivas, com uma eficácia de 100%, o que reflete um nível de satisfação elevado. Os colaboradores consideram as ações de bonificações satisfatórias, o que contribui para o fortalecimento do engajamento e da motivação dentro da organização.

O gestor reconhece que o salário poderia ser mais alto, mas, devido ao porte pequeno da empresa, isso acaba saindo do orçamento. No entanto, para os funcionários que se destacam em certo período, os gestores fazem um esforço para aumentar a remuneração, embora as bonificações oferecidas desempenham um papel importante ao complementar o salário, ajudando a melhorar a compensação em geral. Dessa forma, as bonificações servem como um adicional significativo, buscando compensar as limitações salariais e valorizar o desempenho dos colaboradores.

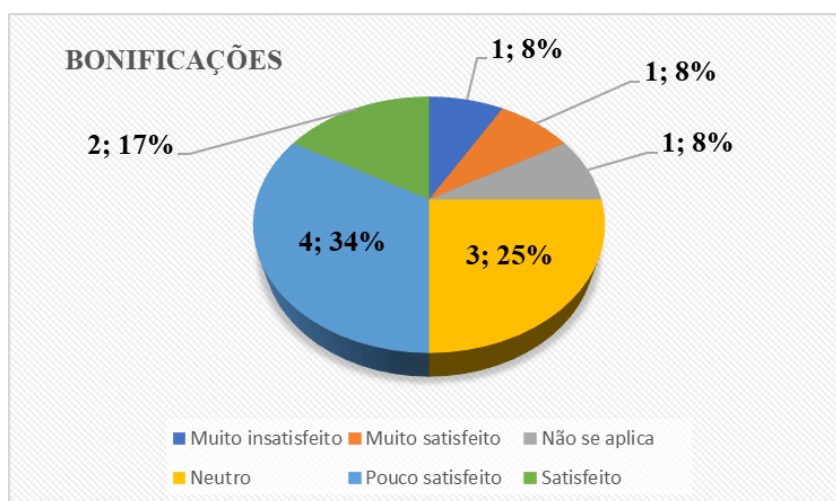
**Gráfico 33:** grau de eficácia salários restaurante K2



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Os resultados, conforme demonstrado no gráfico acima, indicam que 50% dos colaboradores estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o salário, 25% pouco ou muito insatisfeitos e 25% se consideram neutros ou informam que não se aplica. Isso torna a remuneração atrativa, especialmente quando comparada à média do mercado contribuindo para a retenção de talentos, Em relação às bonificações, 25% dos colaboradores se mostram satisfeitos, considerando-as uma compensação positiva que complementa de forma significativa a remuneração, fortalecendo a satisfação e o engajamento geral da empresa. Já 42% consideram pouco ou muito insatisfeitos e 33% informam que estão neutro ou que esse atributo não se aplica na empresa.

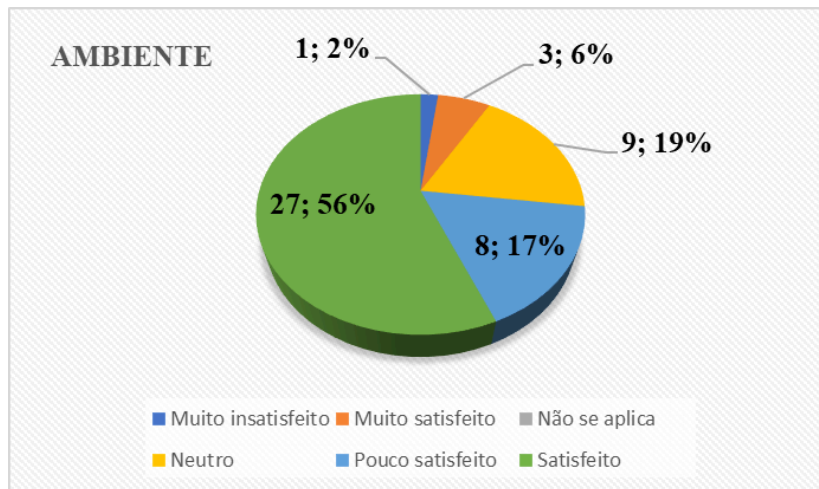
**Gráfico 34:** grau de eficácia bonificações restaurante K2



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Ao analisar a questão do ambiente de trabalho foram abordadas questões como jornada de trabalho, interação com os colegas, bem-estar e saúde mental e/ou física. Em relação à jornada de trabalho, ao bem-estar, em relação à saúde mental, 62% entrevistados se sentem satisfeitos ou muito satisfeitos, 19% se sentem pouco ou muito insatisfeitos e 19% se consideram neutros. Esses resultados refletem um ambiente de trabalho geralmente positivo, com áreas específicas, como saúde mental, que podem demandar mais atenção para atender plenamente às necessidades de todos os colaboradores.

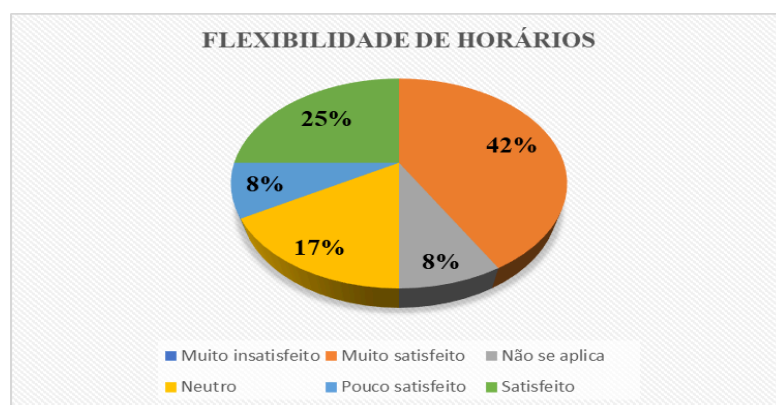
**Gráfico 35:** grau de eficácia ambiente restaurante K2



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Quanto à flexibilidade de horários, a maioria dos funcionários consideram esse atributo importante, pois, muitas vezes necessitam se ausentar por certo motivo. Esse aspecto está diretamente ligado à satisfação, e, ao avaliar a importância do tema, 67% dos colaboradores afirmam que a flexibilidade de horários é relevante atributo e se sentem satisfeitos com essa prática. Já 8% se dizem pouco satisfeitos, e 25% consideram a flexibilidade indiferente, demonstrando uma postura neutra em relação a esse benefício.

**Gráfico 36:** grau de eficácia flexibilidade de horários restaurante K2.



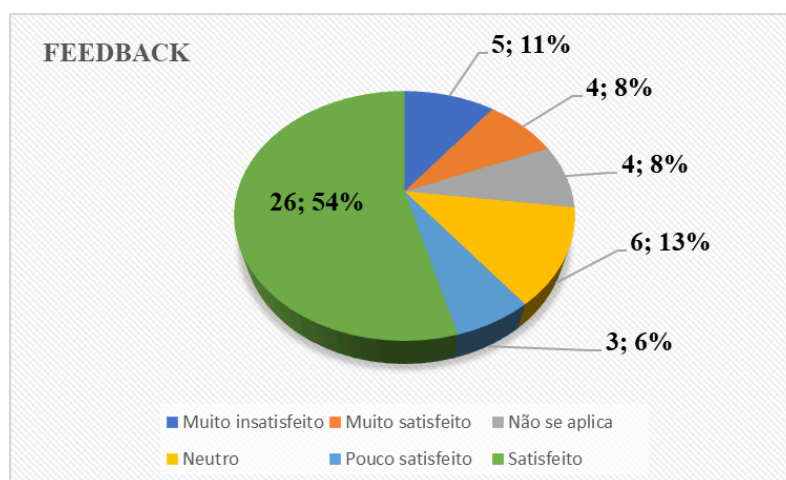
Fonte: Elaborada pela autora (2024).

No gráfico abaixo, foi abordada a questão do feedback, levando em consideração aspectos como a valorização e o reconhecimento do colaborador, o desempenho e as possíveis melhorias, a transparência nas relações com a gestão, a participação nas decisões, além das críticas e opiniões repassadas pela empresa relacionadas ao trabalho do colaborador.

Com base na tabela, observa-se que a maioria dos funcionários considera essa prática eficaz dentro da organização, enquanto uma parcela menor a classifica como neutra. Ao comparar com o gráfico acima, verifica-se que 62% dos colaboradores estão satisfeitos ou muito satisfeitos, 17% consideram pouco ou muito insatisfeitos e 21% se consideram neutros ou informam que esta questão não é aplicável. Esses dados indicam que, embora a maioria reconheça a eficácia dos feedbacks, outra parte fica neutra considerando indiferente.

O reconhecimento, que está diretamente ligado às práticas de feedback, tem como objetivo permitir que os colaboradores identifiquem os pontos a serem melhorados, além de destacar os aspectos positivos que devem ser mantidos. Esse processo de reconhecimento não só oferece clareza ao desempenho do colaborador, mas também os motivam a continuar desempenhando suas atividades com qualidade. Ao sentir que estão sendo reconhecidos, os colaboradores tendem a se engajar mais com o serviço, e com isso auxilia nas estratégias de retenção e contribui para um ambiente satisfatório.

**Gráfico 37:** grau de eficácia feedback restaurante K2.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

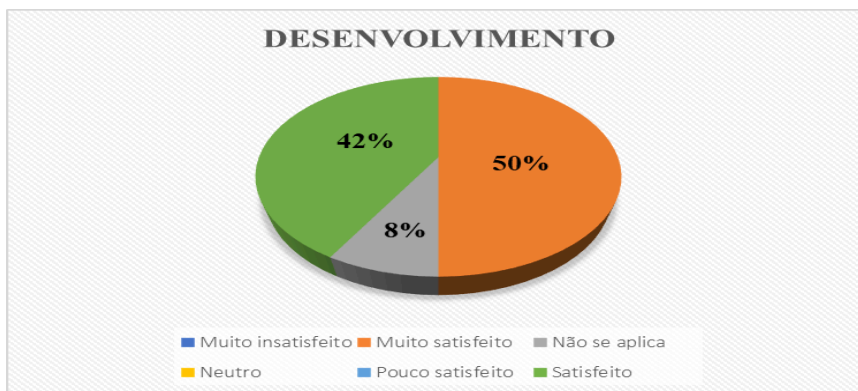
Em relação às oportunidades de crescimento, foram destacadas as percepções dos colaboradores sobre seu desenvolvimento na empresa e os treinamentos oferecidos. Metade dos funcionários expressam satisfação com as oportunidades de crescimento com 50%, enquanto 8% se consideram neutros a respeito. O gestor enfatiza que todos os colaboradores têm a chance de crescer, de acordo com a sua força de vontade, desempenho e outros critérios considerados relevantes.

Percebe-se que a maioria dos funcionários não possuem longos anos de casa, em exceção de uma funcionária que tem mais de 10 anos, outros variam de menos de um até 2



anos. A maioria com indicação de amigos e/ou conhecidos e outro por entrega de currículo no estabelecimento, como já mencionado os gestores buscam identificar aqueles funcionários que se destacam na temporada, para permanecer o ano todo, em principal na época de inverno onde o movimento acaba sendo mais baixo.

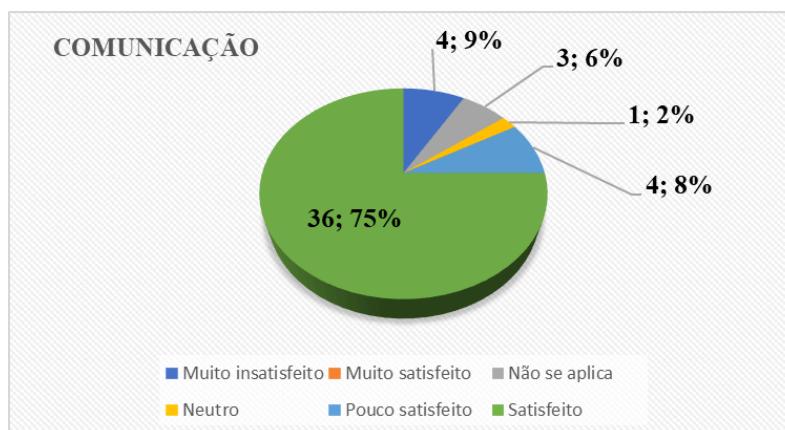
**Gráfico 38:** grau de eficácia desenvolvimento restaurante K2.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

No atributo relacionado a comunicação foi considerado as instruções, objetivos e expectativas de trabalho comunicados ao colaborador, comunicação com o gestor, os canais de comunicação e as práticas de gestão de pessoas. Obtivemos o resultado bastante eficaz, conforme o gráfico acima, tivemos o resultado de 13% de satisfação, 8% neutro. Foi destacado que os funcionários se sentem motivados a permanecer na empresa de acordo com a comunicação entre colaboradores e gestão.

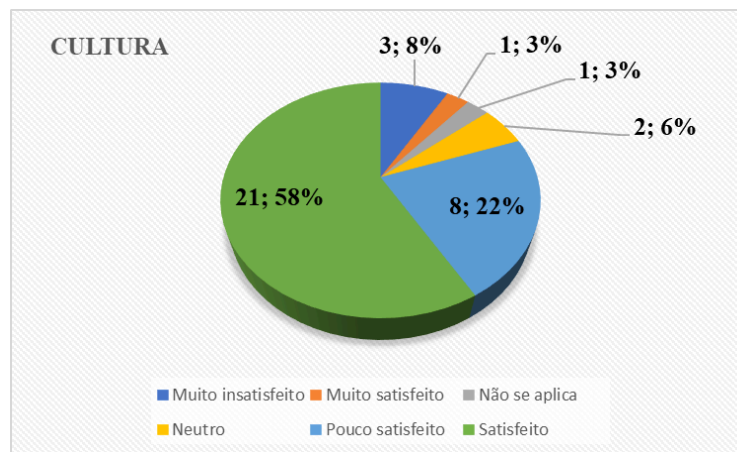
**Gráfico 39:** grau de eficácia comunicação restaurante K2.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Concluindo sobre o último atributo relacionado à retenção de colaboradores, a cultura organizacional, foram abordadas questões relativas às metas e objetivos, à cultura da empresa e os valores existentes. Os resultados indicam que 8% dos colaboradores se consideram satisfeitos, 2% estão pouco satisfeitos, e 5% se consideram neutros.

**Gráfico 40:** grau de eficácia cultura organizacional restaurante K2.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Na entrevista acrescentamos uma questão para que os funcionários se relacionem em ordem, algumas categorias que acreditam ser mais importante e que façam com que se sintam mais satisfeitos e motivados a trabalhar em uma empresa. Os pontos que mais apareceram foram: ambiente de trabalho positivo, oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional, reconhecimento e valorização no trabalho, flexibilidade de horários, pacote de benefícios atrativos, dentre alguns outros adjetivos. De forma geral, em retorno das respostas dos entrevistados, foi visto que a marca empregadora reflete bastante e que em relação ao nível de satisfação dele com o intuito de reter talentos, a empresa possui a maioria dos pontos para isto. Em exceção dos pacotes de benefícios, que por ser uma empresa de pequeno porte acaba fugindo um pouco do orçamento e ainda não há essa possibilidade de inclusão.

Relacionado a treinamentos e capacitações 58% se consideram satisfeitos e muito satisfeitos, 21% pouco ou muito insatisfeitos e 21% neutro ou considera que esse atributo não é aplicável.

#### 4.4.4 Restaurante Shizen.

Foram coletadas as respostas dos 14 colaboradores que compõem o quadro de colaboradores do restaurante, representando uma amostra de 46,66% desses funcionários.

Dessa amostra, 11 respondentes são do gênero masculino e 3 são do gênero feminino. A faixa etária varia de 18 a 47 anos. Essas respostas proporcionam informações relacionadas ao grau de satisfação dos colaboradores, permitindo uma análise mais precisa voltada ao clima organizacional da organização. Os foram organizados em diferentes categorias de análise que abordam aspectos como os benefícios oferecidos pela empresa, a percepção de valorização profissional, os alinhamentos com os valores da organização e as iniciativas voltadas ao bem-estar dos funcionários. Todas essas categorias foram fundamentais para que pudéssemos avaliar o grau de eficácia das práticas organizacionais na retenção de talentos.

Para obter esses resultados, utilizamos uma ferramenta na qual os colaboradores pudessem indicar seu grau de satisfação em uma escala de 6 opções: muito insatisfeito, pouco insatisfeito, neutro, satisfeito, muito satisfeito e não se aplica. Abaixo, apresentamos a tabela com os resultados obtidos:

**Quadro 7:** Respostas mais e menos eficazes do restaurante Shizen

Categorias	Respostas mais eficazes	Respostas menos eficazes
Salários	Neutro	Pouco satisfeito
Bonificações	Satisfeito	Neutro
Ambiente de trabalho	Satisfeito	Pouco satisfeito
Flexibilidade de horários	Satisfeito	Pouco satisfeito
Feedback	Satisfeito	Neutro
Oportunidade de crescimento	Satisfeito	Neutro
Comunicação	Satisfeito	Pouco satisfeito
Cultura	Satisfeito	Pouco satisfeito

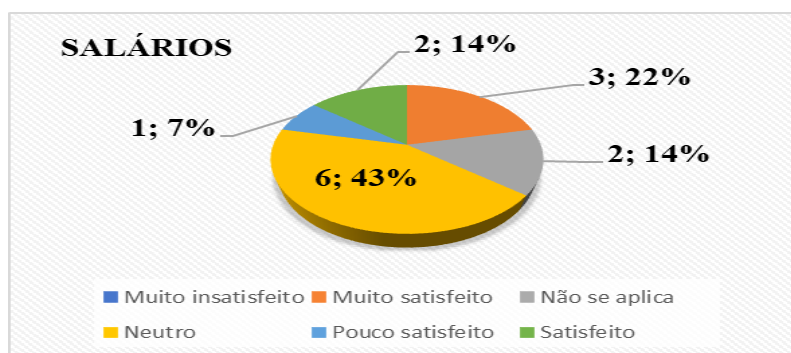
Fonte: Elaborada pela autora (2024).

A análise dos dados revela que as iniciativas implementadas pela organização apresentaram algumas oscilações. No entanto, as respostas obtidas foram, em sua maioria satisfatórias, com exceção do item relacionado ao salário, no qual a maioria das respostas foram neutras. Em relação aos salários, 5% dos respondentes se consideram satisfeitos, 1%

pouco satisfeitos e 8% avaliam de forma neutra esse atributo. Quanto às bonificações, a opinião está bem dividida: 7% se consideram satisfeitos com o que recebem e os outros 7% mantêm uma posição neutra.

O gestor considera que os salários oferecidos aos colaboradores estão acima da média do mercado. No entanto, alguns colaboradores se mostram neutros ou pouco satisfeitos em relação a esse aspecto. Para complementar a remuneração os gestores utilizam uma estratégia baseada em pontos: quanto mais pontos os colaboradores acumulam, maior a distribuição de 100% desses pontos ao final do mês, ajudando a complementar o salário.

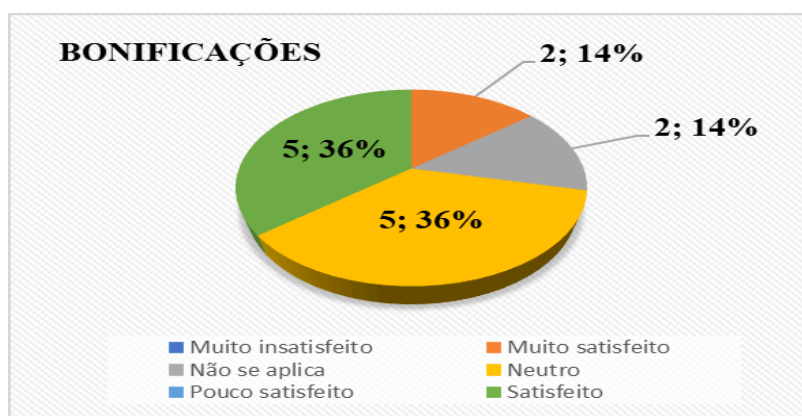
**Gráfico 41:** grau de eficácia salários restaurante Shizen.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Quanto às bonificações,

**Gráfico 42:** grau de eficácia bonificações restaurante Shizen.

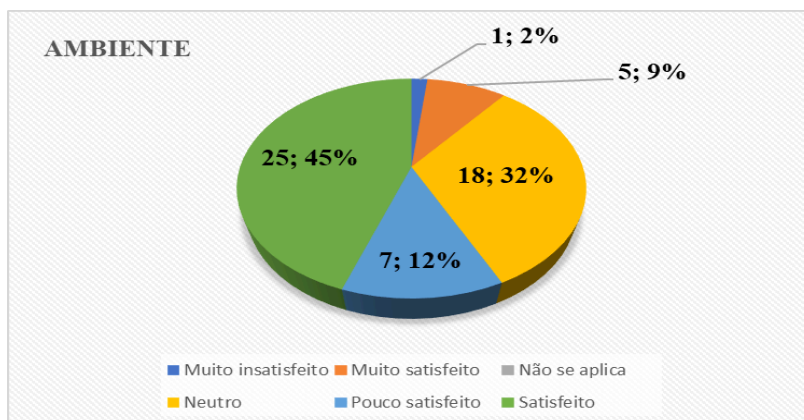


Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Ao analisar a questão do ambiente de trabalho foram abordadas questões como jornada de trabalho, interação com os colegas, bem-estar e saúde mental e/ou física. Em relação aos resultados totais obtidos, que abordam a jornada de trabalho, bem-estar, saúde física e mental, os dados indicam que 30% dos colaboradores estão satisfeitos, 8% apresentam pouca satisfação e 18% permanecem neutros em relação aos aspectos avaliados. Esses

resultados sugerem um ambiente de trabalho predominantemente positivo, mas destacam áreas específicas, como a saúde mental, que podem exigir atenção adicional para atender de forma mais eficaz às necessidades de todos os colaboradores.

**Gráfico 43:** grau de eficácia ambiente de trabalho no restaurante Shizen.

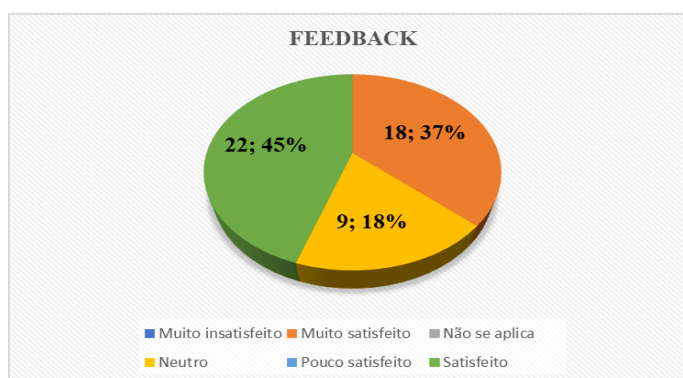


Fonte: Elaborada pela autora (2024).

No gráfico abaixo, foi abordada a questão do feedback, levando em consideração aspectos como a valorização e o reconhecimento do colaborador, o desempenho e as possíveis melhorias, a transparência nas relações com a gestão, a participação nas decisões, além das críticas e opiniões repassadas pela empresa relacionadas ao trabalho do colaborador.

Com base na tabela, observa-se que a maioria dos funcionários considera essa prática eficaz dentro da organização, enquanto uma parcela menor a classifica como pouco satisfeitos. Logo, verificado no gráfico as respostas totais obtidas tivemos 47% de satisfação e apenas 9% se mantêm neutras. Um resultado bastante positivo, pois demonstra que a transparência entre gestores e colaboradores está sendo satisfatória, dentro os outros atributos mencionados.

**Gráfico 44:** grau de eficácia feedback restaurante Shizen.

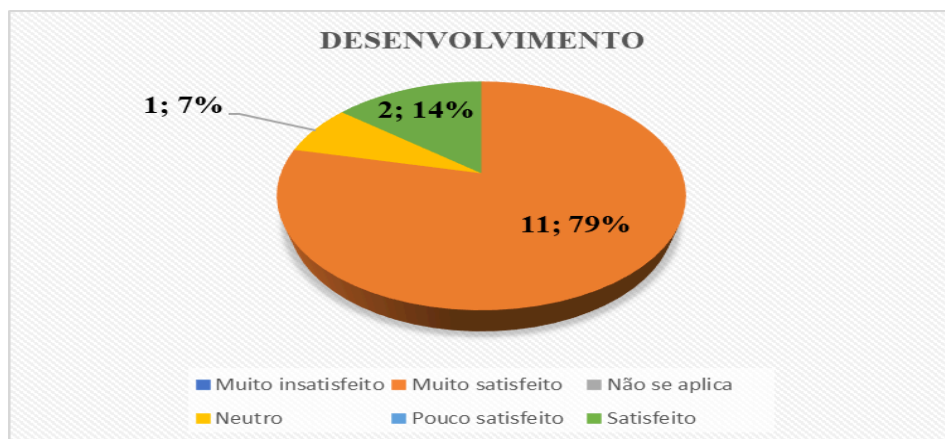


Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Em relação às oportunidades de crescimento, foram destacadas as percepções dos colaboradores sobre seu desenvolvimento na empresa e os treinamentos oferecidos. A maioria dos funcionários expressa satisfação com as oportunidades de crescimento, enquanto alguns se consideram neutros a respeito. O gestor enfatiza que tentam capacitá-los de forma constante, para que possam se aperfeiçoar mais e com isso subir de cargo, ou se algum momento desejarem uma oportunidade em outro estabelecimento já estarão capacitados.

Com base nos resultados obtidos, 13% dos entrevistados se sentem satisfeitos e 1% se mantém neutro.

**Gráfico 45:** grau de eficácia desenvolvimento restaurante Shizen.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

No atributo relacionado a comunicação foi considerado as instruções, objetivos e expectativas de trabalho comunicados ao colaborador, comunicação com o gestor, os canais de comunicação e as práticas de gestão de pessoas. Obtivemos o resultado total bastante eficaz, conforme o gráfico acima, tivemos o resultado de 37% de satisfação, 1% pouco satisfeito, 18% se mantiveram neutros.

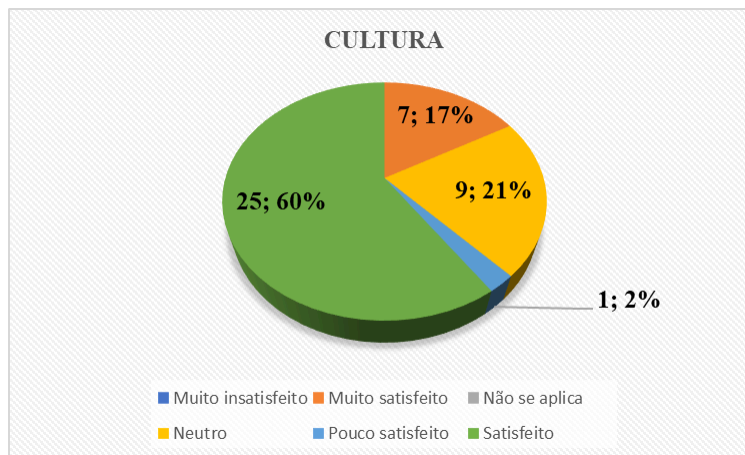
**Gráfico 46:** grau de eficácia comunicação restaurante Shizen.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Concluindo sobre o último atributo relacionado à retenção de colaboradores, a cultura organizacional, foram abordadas questões relativas às metas e objetivos, à cultura da empresa e os valores existentes. Os resultados totais obtidos indicam que 77% dos colaboradores se consideram satisfeitos e muito satisfeitos, 2% estão pouco satisfeitos, e 21% se consideram neutros.

**Gráfico 47:** grau de eficácia cultura organizacional restaurante Shizen.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Em relação aos treinamentos e capacitações obtiveram um resultado bastante eficaz, pois 89% se consideram satisfeitos ou muito satisfeitos e 11% neutros.

#### 4.4.5 Restaurante Vekia.

Dos 56 colaboradores que compõem o quadro da organização, foi possível coletar respostas de 51,79% dos funcionários, destas 29 respostas foi visto que 21 foram do gênero feminino e 8 do gênero masculino. Essa amostra revelou informações valiosas sobre o grau de

satisfação dos funcionários e ajudou a compreender melhor o clima organizacional da empresa. Os resultados levantados estão organizados em categorias de análise que avaliam diferentes dimensões do ambiente de trabalho, como condições oferecidas pela empresa, percepção de valorização profissional, alinhamento com os valores da organização e iniciativas voltadas ao bem-estar dos funcionários. Essas categorias foram utilizadas para verificar o grau de eficácia das práticas organizacionais na retenção de talentos.

Para alcançar esse resultado contamos com a criação de um sistema de satisfação onde os funcionários pudessem responder seu grau de satisfação em uma escala onde as opções eram: Muito insatisfeito, pouco insatisfeito, neutro, satisfeito, muito satisfeito e não se aplica. Abaixo, apresenta-se uma tabela que sintetiza os dados coletados, destacando os níveis de satisfação dos colaboradores em relação aos aspectos analisados:

**Quadro 7:** Respostas mais e menos eficazes do restaurante Vekia

Categorias	Respostas mais eficazes	Respostas menos eficazes
Salários	Muito satisfeito	Pouco satisfeito
Bonificações	Muito satisfeito	Pouco satisfeito/Neutro
Ambiente de trabalho	Satisfeito	Pouco satisfeito
Flexibilidade de horários	Satisfeito	Pouco importante
Feedback	Neutro	Pouco satisfeito
Oportunidade de crescimento	Satisfeito	Pouco satisfeito/muito insatisfeito
Comunicação	Satisfeito	Pouco satisfeito
Cultura	Satisfeito	Pouco satisfeito

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

### Salários

A análise dos dados demonstra que as iniciativas propostas pela organização mostraram resultados positivos em relação ao clima organizacional e à retenção de funcionários. Conforme ilustrado no gráfico a seguir, o grau de insatisfação é baixo, com apenas três respostas demonstrando a insatisfação em relação a salários e benefícios. Isso

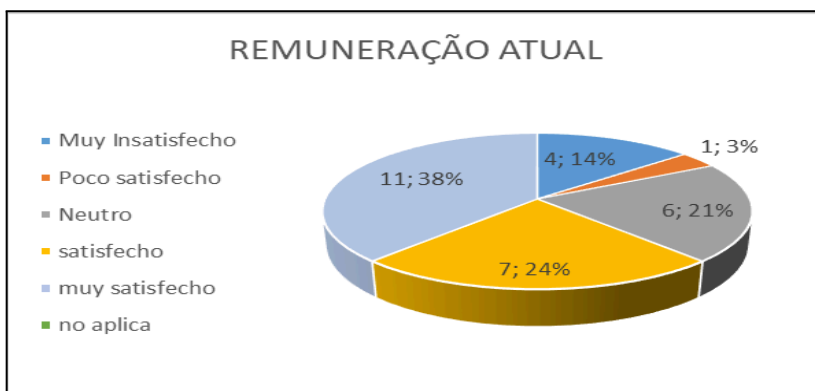


reflete que, apesar das limitações salariais consideradas pelo gestor, grande parte dos entrevistados considera as condições proporcionadas de forma satisfatória.

O gestor admite que os salários praticados podem não ser os mais competitivos, mas destaca o esforço em compensar essas limitações por meio de estratégias voltadas para benefícios adicionais, como bonificações e subsídios integrais de transporte e alimentação. Tais práticas, ainda que realizadas de forma não formalizada, parecem gerar resultados positivos no bem-estar dos colaboradores, como evidenciado nas respostas da pesquisa. Essa abordagem demonstra um esforço em alinhar as limitações financeiras da empresa com iniciativas que agregam valor ao dia a dia dos funcionários e contribuem para sua permanência na organização.

Esses resultados sugerem que, mesmo nas configurações propostas, ações de valorização indireta, como bônus e benefícios, podem desempenhar um papel significativo na satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, na redução da rotatividade. A análise aponta para a eficácia relativa dessas práticas como ferramentas de prevenção no contexto do restaurante.

**Gráfico 48:** Grau de eficácia remuneração restaurante Vekia.



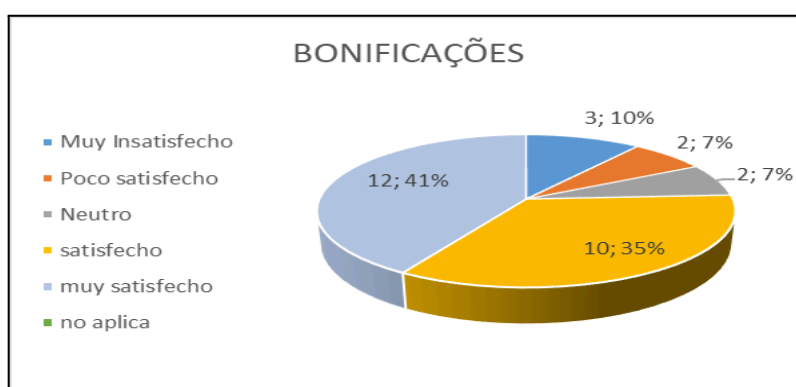
Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Ao desmembrar o gráfico e analisar seus resultados em detalhe, compreendemos melhor as perspectivas dos colaboradores em relação a categoria salário. No que diz respeito aos respondentes, observa-se que 38% dos funcionários se declaram muito satisfeitos e 24% se encontram satisfeitos, o que significa que uma parcela relevante está feliz com o que é ofertado pela organização já que somam 52% . No entanto, a análise também evidencia áreas de atenção, como os 21% de entrevistados neutros e os 14% que estão muito insatisfeitos com o que é oferecido.

Bonificações

Em relação às bonificações, os resultados apresentam um quadro melhor. 41% dos colaboradores estão muito satisfeitos com os benefícios recebidos e 35% estão satisfeitos, em contrapartida 10% se declaram muito insatisfeitos, além de 7% que se consideram neutros ou pouco satisfeitos. Esses números mostram a percepção dos funcionários em relação às estratégias de bonificação mostrando sua satisfação com 76%, mesmo assim é preciso estar atento com os 24% que não se encontram felizes com as atuais bonificações.

**Gráfico 49:** grau de eficácia bonificações restaurante Vekia.



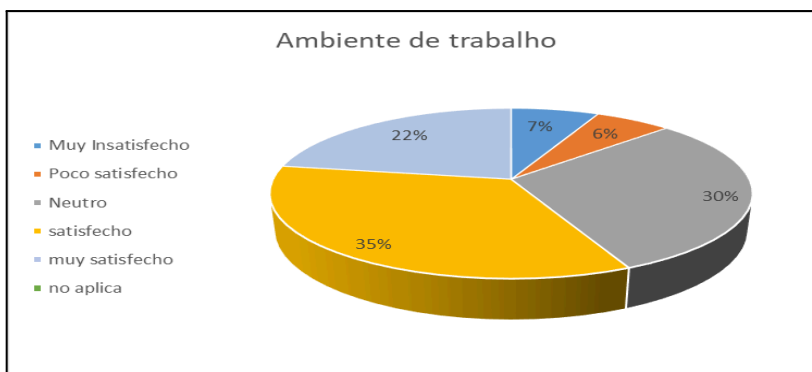
Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Conclui-se que os esforços do gestor para compensar as limitações salariais com bonificações como transporte, os resultados dão resultado e mostram que a iniciativa de equiparar os ganhos entre os funcionários da cozinha e atendimento tem se mostrado bons. A análise sugere que a estratégia usada satisfaz grande parte dos funcionários e se mostra uma prática de impacto para a retenção e satisfação dentro da organização. Sendo assim evitando tensões entre setores.

Ambiente de trabalho:

Em ambiente de trabalho com os colaboradores iremos trabalhar quatro características sendo elas: 1) Jornada de trabalho; 2) Práticas de bem-estar; 3) Relação com os colegas; 4) Ações que promovem saúde física e mental.

**Gráfico 50:** grau de eficácia ambiente de trabalho no restaurante Vekia.



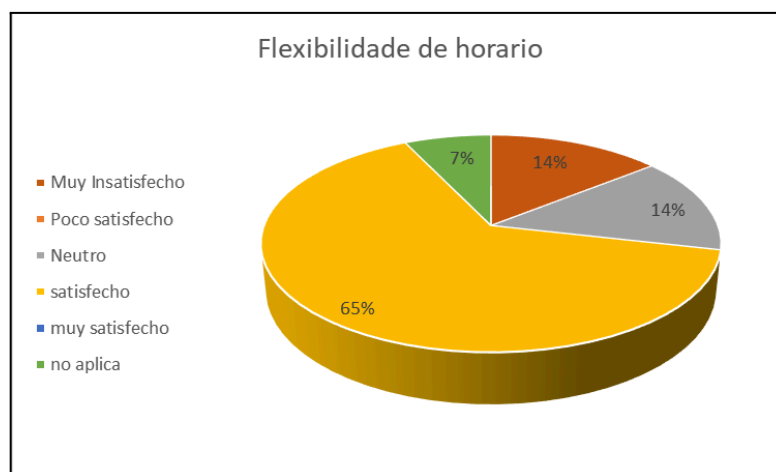
Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Para o ambiente de trabalho podemos perceber que neutros compõem 30% dos colaboradores que não acreditam que o ambiente de trabalho seja de grande influência, para os muito satisfeitos contamos com 22%, em relação aos satisfeitos temos 35%. Se analisarmos as categorias separadas temos categoria 1) somados satisfeitos e muito satisfeitos temos 59% contra 34% neutro. 2) temos 62% satisfeitos e muito satisfeitos contra 31% dos neutros. 3) temos 49% de satisfeitos e muito satisfeitos contra 34% dos neutros. 4) temos 59% de satisfeitos e muito satisfeitos contra 21% de muito insatisfeito e pouco satisfeito.

Entendemos que apesar quando vemos as necessidades num geral a satisfação fica na casa dos 57% mas se vemos as necessidades de forma separada aí vemos diferenças nas percepções dos funcionários, pois isso advém da sua experiência dentro da organização como indivíduo. Além disso, é preciso que a organização se atente às relações dentro da organização já que em todos os casos analisados os funcionários não tem uma opinião formada.

Flexibilidade de horário:

**Gráfico 51:** grau de eficácia: flexibilidade de horários no restaurante Vekia.



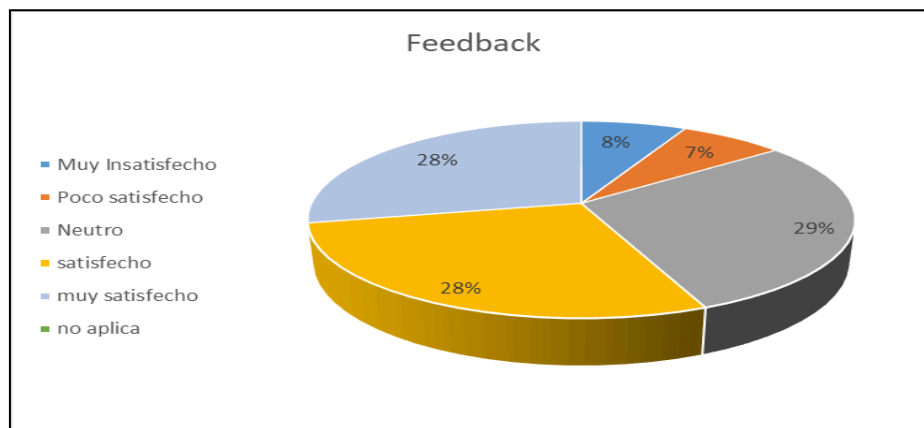
Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Em flexibilidade nos deparamos com 65% achando a iniciativa importante, conseqüentemente estariam satisfeitos com a iniciativa dos gestores assim como os 14% muito insatisfeitos e 14% neutros, no quadro vemos que flexibilidade de horário é um fator importante atualmente para grande parte dos funcionários em restaurantes.

#### Feedback:

Ao analisarmos o quadro sobre feedback nos deparamos com um panorama onde os muito satisfeitos são compostos por 28% assim como 28% dos satisfeitos compondo um total de satisfação de 56% enquanto os neutros ficam com 29% e na base vemos 15% dos respondentes composto de pouco satisfeitos e muito insatisfeitos. Podemos concluir que os funcionários se encontram felizes pelas práticas de feedback fornecidas pelo gestor que são compostas por categorias de feedback de desempenho, abertura dada pela gestão na comunicação e críticas e opiniões recebidas.

**Gráfico 52:** grau de eficácia feedback de horários no restaurante Vekia.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

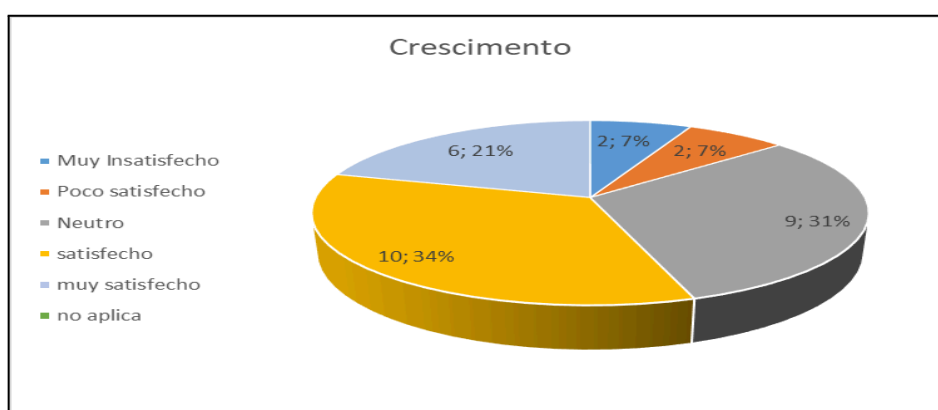
#### Oportunidade de crescimento e Treinamento:

As oportunidades de crescimento como já apontadas influenciam muito quando se trata de permanecer na organização, e quando perguntados aos funcionários se eles acreditam que as iniciativas feitas pelas organizações ao qual trabalham são incentivos para ficarem na organização e com as respostas apontam que 34% se vêem satisfeitos com o que é feito atualmente. Entretanto 31% estão neutros em relação a oportunidades, essa neutralidade pode estar ligada ao fato da baixa oferta de posições de liderança que o setor enfrenta. 21% se

encontram muito satisfeitos contra um montante entre pouco satisfeito e muito insatisfeito que representam 14%. Se tratando de treinamento 34% se encontra satisfeito, 31% são neutros e 7% se encontram pouco satisfeitos e 7% muito insatisfeitos.

Além disso, o gráfico faz um panorama geral, que incluem as categorias de oportunidade de crescimento e a categoria de treinamentos oferecidos para o trabalho atual exercido que acabam se repetindo. Representando 55% com os funcionários muito satisfeito e satisfeito contra os 31% dos neutros

**Gráfico 53:** grau de eficácia crescimento restaurante Vekia.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

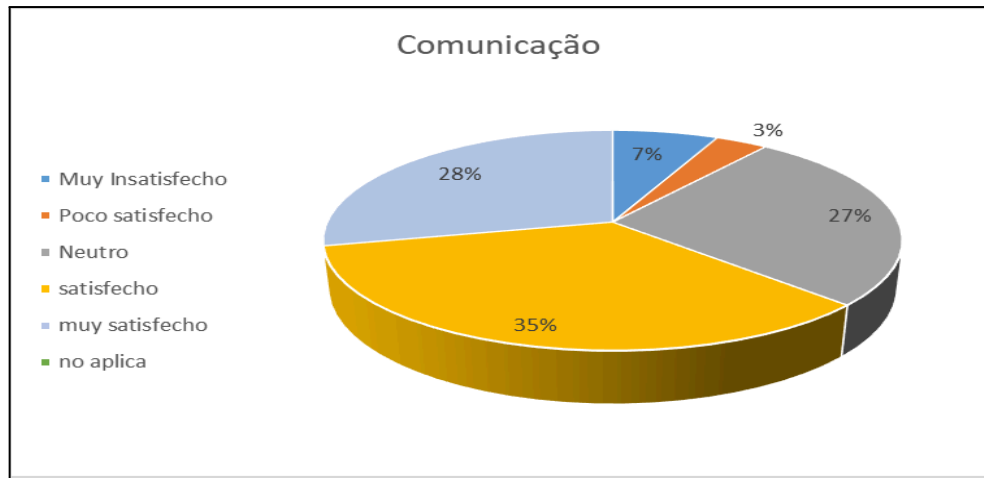
#### Comunicação:

Na categoria comunicação temos um panorama geral onde se observa um percentual de 63% na satisfação dos funcionários constituído por muito satisfeito e satisfeito, essa categoria ainda mostra que 27%. Nessa categoria outras iniciativas estão atreladas como: a relação com instruções, expectativas e objetivos de trabalho que são comunicados onde 34% se encontra satisfeito e 28% estão muito satisfeitos, em partida 28% ainda se mantém neutro. Outra subcategoria de análise é a relação à comunicação com os gestores onde 34% está satisfeito e 31% muito satisfeito com a relação das trocas entre gestor e funcionário, mas ainda temos 14% composto por insatisfeito e pouco satisfeito.

Os canais de comunicação utilizados com os funcionários apresenta um aumento nos neutros com 31%, e 7% muito insatisfeito, mas a margem de 62% de satisfeitos e muitos satisfeitos continua. E como última subcategoria é sobre o que é comunicado referente às práticas de gestão de pessoas (direito e deveres) assim como anteriormente 62% estão muito satisfeitos ou satisfeitos, seguidos por 28% neutros.

Com os dados obtidos podemos dizer que os funcionários se encontram em um nível de satisfação alto e isso é visto em todas as categorias analisadas.

**Gráfico 54:** grau de eficácia comunicação restaurante Vekia.



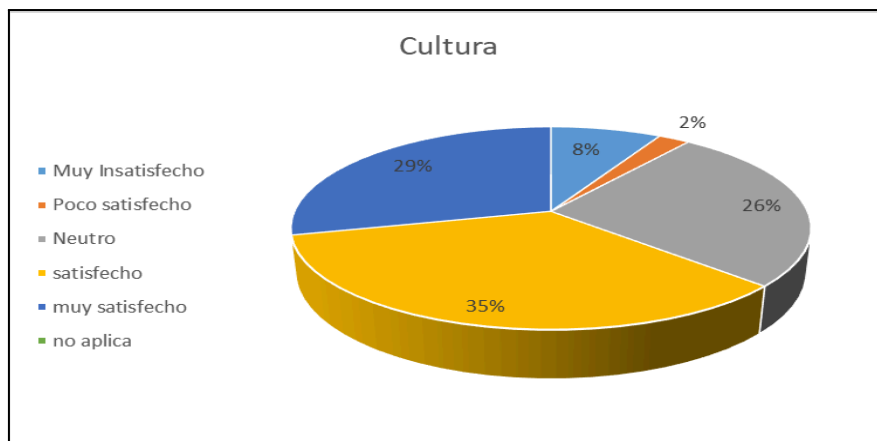
Fonte: Elaborada pela autora (2024).

#### Cultura:

Em cultura as subcategorias analisadas são metas e objetivos referentes ao trabalho exercido pelos funcionários aqui podemos observar que 35% estão neutro a essa categoria em contrapartida 34% se encontra satisfeito e 21% está muito satisfeito com o que é atribuído a eles, sobre cultura interna 35% se encontram muito satisfeito com o que é implementado pela gestão entretanto 24% ainda se mantêm neutros atrelado a isso perguntamos sobre os valores da organização e como os funcionários se sentem com ela e recebemos 38% de satisfeitos e 31% muito satisfeito contra 21% se mantêm neutro.

Dessa forma de modo geral percebemos a satisfação entre os funcionários referente a cultura organizacional aplicada, e podemos observar no gráfico a seguir que 64% estão felizes com o que é feito pela organização, mas é preciso observar como os neutros ainda se mantêm com 26% dos funcionários sem uma opinião.

**Gráfico 55:** grau de eficácia cultura organizacional restaurante Vekia.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

As estratégias mais indicadas como satisfatórias nos restaurantes desenvolvidos destacaram três principais fatores motivacionais: flexibilidade, desenvolvimento e comunicação. Essas práticas foram amplamente valorizadas pelos funcionários, que se mostraram satisfeitos com as condições oferecidas pelas empresas. A comunicação, frequentemente apontada como uma preocupação pelos gestores, é reconhecida como um elemento essencial para a promoção de relacionamentos interpessoais positivos e para a construção de um ambiente de trabalho saudável.

Além disso, ao observar as semelhanças entre os resultados, dois aspectos se sobressaíram em quatro dos cinco estabelecimentos: flexibilidade e desenvolvimento. Esses fatores são constantes no fortalecimento da retenção e no engajamento dos colaboradores. Contudo, as limitações relacionadas às alterações climáticas e os benefícios continuam sendo desafios comuns entre as empresas. Embora os gestores reconheçam a importância dessas características para a permanência dos funcionários, as estruturas organizacionais atuais não permitem a implementação de mudanças nesse sentido.

Uma exceção relevante foi observada no restaurante Vékia, onde os colaboradores demonstraram maior insatisfação em relação ao desenvolvimento e ao feedback oferecido. Esses resultados reforçam a necessidade de os gestores investirem em práticas mais consistentes de valorização contínua e em uma comunicação interna mais eficaz. Assim, os dados analisados evidenciam que, embora existam estratégias inovadoras nos restaurantes, ainda há desafios a serem superados para consolidar um ambiente de trabalho mais atraente e comprometido com a retenção dos funcionários.

#### 4.5 - AVALIAÇÃO DO GRAU DE PROMOÇÃO DAS EMPRESAS.

Nesse tópico será avaliado as respostas dos empregados relacionados ao EB, a percepção deles em relação à empresa, classificando-os como detratores, passivos ou promotores. Com base nos comparativos de diferentes fatores como: remuneração e bonificação, satisfação no trabalho, flexibilidade de horários, feedback, reconhecimento e crescimento profissional, cultura organizacional, treinamento, comunicação entre líderes e colaboradores. Buscaremos entender se os empregadores tendem a promover ou detratar a empresa. Os resultados são obtidos com base nos percentuais, considerando o somatório das respostas 'satisfeito' e 'muito satisfeito' para os promotores, 'pouco satisfeito' e 'muito insatisfeito' para os detratores, e as respostas 'neutro' ou 'não aplicável' para os passivos.

As métricas de NPS e-NPS serão utilizadas, no entanto, como não dispomos da classificação individual, apenas dos percentuais de satisfação, será considerado o uso desses percentuais para análise. Essas métricas são utilizadas para avaliar a satisfação dos clientes e dos funcionários de uma organização, para entender se essas empresas são promovidas ou não.

Os detratores, passivos (neutros) e promotores são classificados da seguinte forma, de acordo com, Como é calculado o NPS e e-NPS. Site da Gupy, 2024. Disponível em: [https://suporte.gupy.io/s/suporte/article/Como-e-calculado-o-NPS-e-o-e-NPS?language=pt\\_B](https://suporte.gupy.io/s/suporte/article/Como-e-calculado-o-NPS-e-o-e-NPS?language=pt_B)

##### 1. Detratores: notas de 0 a 6,9

NPS: pessoas insatisfeitas que podem prejudicar sua marca por meio de testemunhos negativos.

e-NPS: colaboradores insatisfeitos que não recomendam a empresa como um local para se trabalhar.

##### 2. Passivos: notas 7 a 8,9

NPS: clientes satisfeitos, mas indiferentes que poderiam facilmente ser “seduzidos” pela concorrência.

e-NPS: colaboradores satisfeitos, mas indiferentes que poderiam facilmente deixar a empresa por uma oferta melhor.

##### 3. Promotores: notas 9 a 10

NPS: pessoas leais que continuarão recomendando sua marca e produtos para terceiros.

e-NPS: colaboradores satisfeitos que “vestem a camisa” e, acima de tudo, prontamente recomendariam a empresa como um local para se trabalhar.



Desta forma, serão analisadas as respostas dos funcionários, para evidenciar a classificação de cada empresa.

**Restaurante M:** Em relação ao restaurante M, observa-se, com base na tabela apresentada e nos dados obtidos nos gráficos, que os atributos apresentam resultados positivos, mas verifica-se que na percepção dos funcionários três atributos requerem uma atenção maior: salários, bonificações e cultura organizacional que obtiveram um desempenho abaixo do esperado, a questão salarial não obteve dados de satisfação. Conclui-se que, em relação à questão sobre ‘indicação como um bom lugar para se trabalhar’, todas as respostas foram positivas, em exceção de um colaborador que informou que não indicaria, por conta da comunicação, porém, o mesmo está trabalhando na empresa num período a menos de 12 meses, talvez sendo um fator influenciável.

**Quadro 9:** promotores, detratores e passivos do restaurante M.

Atributos	Promotores	Detratores	Passivos
Salários	100%	0%	0%
Bonificações	33%	0%	67%
Ambiente	70%	30%	0%
Flexibilidade	100%	0%	0%
Feedback	75%	8%	17%
Desenvolvimento	83%	0%	17%
Comunicação	67%	25%	8%
Cultura	29%	43%	28%

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

**Restaurante K1:** Em relação ao restaurante K1, observa-se, com base na tabela apresentada e nos dados obtidos nos gráficos, que os atributos apresentam resultados bastante positivos, com exceção das bonificações, que obtiveram um desempenho abaixo do esperado. Esse aspecto deve ser priorizado para melhorias, de acordo com a percepção dos colaboradores. Conclui-se que, em relação à questão sobre ‘indicação como um bom lugar para se trabalhar’, todas as respostas foram positivas, e os colaboradores consideram o restaurante como um bom local para trabalhar.

**Quadro 10:** promotores, detratores e passivos do restaurante K1.

Atributos	Promotores	Detratores	Passivos
Salários	50%	25%	25%
Bonificações	25%	42%	33%
Ambiente	62%	19%	19%
Flexibilidade	67%	0%	33%
Feedback	62%	17%	21%
Desenvolvimento	92%	0%	8%
Comunicação	75%	17%	8%
Cultura	56%	32%	12%

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

**Restaurante K2:** Em relação ao restaurante K2, observa-se, com base na tabela apresentada e nos dados obtidos nos gráficos, que os atributos apresentam resultados bastante positivos, com exceção das bonificações, que obtiveram um desempenho abaixo do esperado. Esse aspecto deve ser priorizado para melhorias, de acordo com a percepção dos colaboradores. Conclui-se que, em relação à questão sobre ‘indicação como um bom lugar para se trabalhar’, todas as respostas foram positivas, e os colaboradores consideram o restaurante como um bom local para trabalhar, em exceção de um colaborador que informou ao contrário.

**Quadro 10:** promotores, detratores e passivos do restaurante K2.

Atributos	Promotores	Detratores	Passivos
Salários	50%	25%	25%
Bonificações	25%	42%	33%
Ambiente	62%	19%	19%
Flexibilidade	67%	8%	25%
Feedback	62%	17%	21%
Desenvolvimento	92%	0%	8%
Comunicação	75%	17%	8%
Cultura	58%	21%	21%

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

**Restaurante Shizen:** Em relação ao restaurante Shizen, observa-se, com base na tabela apresentada e nos dados obtidos nos gráficos, que os atributos apresentam resultados bastante positivos, com exceção da remuneração, que obtiveram um desempenho abaixo do esperado. Esse aspecto deve ser priorizado para melhorias, de acordo com a percepção dos

colaboradores. Conclui-se que, em relação à questão sobre ‘indicação como um bom lugar para se trabalhar’, todas as respostas foram positivas, e os colaboradores consideram o restaurante como um bom local para trabalhar, em exceção de um colaborador que informou ao contrário.

**Quadro 11:** promotores, detratores e passivos do restaurante Shizen.

<b>Atributos</b>	<b>Promotores</b>	<b>Detratores</b>	<b>Passivos</b>
Salários	36%	7%	57%
Bonificações	50%	0%	50%
Ambiente	77%	14%	9%
Flexibilidade	57%	14%	29%
Feedback	82%	0%	18%
Desenvolvimento	93%	0%	7%
Comunicação	66%	2%	32%
Cultura	77%	2%	21%

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

**Restaurante Vekia:** Em relação ao restaurante Vékia, observa-se, com base na tabela apresentada e nos dados obtidos nos gráficos, que os atributos apresentam resultados bastante positivos, com exceção das bonificações, que obtiveram um desempenho abaixo do esperado. Esse aspecto deve ser priorizado para melhorias, de acordo com a percepção dos colaboradores. Conclui-se que, em relação à questão sobre ‘indicação como um bom lugar para se trabalhar’, todas as respostas foram positivas, e os colaboradores consideram o restaurante como um bom local para trabalhar, em exceção de um colaborador que informou ao contrário.

**Quadro 12:** promotores, detratores e passivos do restaurante Vékia.

<b>Atributos</b>	<b>Promotores</b>	<b>Detratores</b>	<b>Passivos</b>
Salários	62%	17%	21%
Bonificações	76%	17%	7%
Ambiente	57%	13%	30%
Flexibilidade	65%	14%	21%
Feedback	56%	15%	29%
Desenvolvimento	55%	14%	31%
Comunicação	63%	10%	27%
Cultura	64%	10%	26%

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

A análise realizada com base nas respostas dos colaboradores dos cinco restaurantes revelou algumas conclusões importantes. Em relação aos promotores, observou-se uma similaridade nos resultados, com exceção dos restaurantes M, K1 e K2, que apresentaram um nível de satisfação mais baixo, especialmente no que diz respeito às bonificações. Esse fator parece ser relevante para os colaboradores, e nem todos estão satisfeitos com esse atributo. No entanto, de maneira geral, os resultados dos demais restaurantes continuaram positivos quanto ao número de promotores.

Quanto aos detratores, a insatisfação se concentrou principalmente no mesmo fator das bonificações, embora em outros itens os resultados tenham sido mais diversificados e, em alguns casos, baixos. Por fim, no grupo de passivos, observou-se uma grande variação entre os restaurantes. Muitos colaboradores se mostraram neutros em relação aos aspectos avaliados ou indicaram que determinados itens não são aplicáveis à organização.

No geral, os restaurantes receberam uma avaliação positiva como bons locais para se trabalhar, embora alguns colaboradores tenham indicado que não recomendariam o ambiente de trabalho, como mencionado acima.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base na análise realizada, foi possível compreender como as práticas de *Employer Branding* nos restaurantes são importantes como ferramenta estratégica para a retenção dos funcionários. Este estudo teve como objetivo analisar quais iniciativas relacionadas ao employer branding são utilizadas nos restaurantes são mais eficazes para a retenção de seus funcionários, considerando as especificidades e desafios do setor. A partir dos objetivos específicos propostos, identificaram-se os principais objetivos das práticas nos restaurantes, bem como semelhanças e diferenças entre as práticas nos restaurantes investigados, permitindo um entendimento sobre sua eficácia e aplicabilidade.

A pesquisa revelou que, embora existam esforços consistentes para melhorar o clima organizacional oferecendo melhores bonificações, treinamentos e fazer uma cultura forte e iniciativas consistentes para a retenção, percebemos desafios significativos a serem superados, principalmente com a adequação das práticas realizadas, a realidade do mercados e o fortalecimento do vínculo entre funcionários e empresa.

Ao longo da construção desse estudo foi analisado como as práticas de *Employer*

*Branding* impactam nas relações empregatícias, além disso foi identificado o desconhecimento de que parte das iniciativas feitas eram de fato atributos que influenciam a permanência dos colaboradores nas empresas analisadas. Para que nosso estudo pudesse ser realizado contamos com uma pesquisa descritiva, para isso o método utilizado foi o multicaso, foram analisados restaurantes brasileiros e peruanos com características distintas, principalmente pela sua culinária. A pesquisa de abordagem mista utiliza métodos qualitativos e quantitativos, para isso, foi feito entrevistas e aplicação de questionário como meio de coleta de dados.

Este estudo apresenta limitações com relação a tempo de coleta de dados, conteúdo teórico voltados para o escopo ao qual foi aplicado, por se tratar de um trabalho colaborativo na coleta de dados a comunicação apresentou um desafio novo para as autoras que não são fluentes, além disso o acesso aos restaurantes foi um desafio devido a seu fluxo e horário de atendimento. Apesar das limitações, os resultados são válidos dentro do escopo e oferecem uma base sólida para análises futuras para a compreensão do papel das práticas de Employer Branding na retenção de talentos.

Para as entrevistas os sujeitos escolhidos foram os gestores o que nos proporcionou conhecer o que era feito por eles para reter seus funcionários. Com eles podemos responder o primeiro objetivo específico que é identificar as práticas de *Employer Branding*, quando perguntados se conheciam o termo apenas um restaurante peruano se mostrou conhecedor do tema, isso se dá devido a uma funcionária que já havia trabalhado sobre, dessa forma concluímos que os gestores mesmo aplicando iniciativas sobre EB não tinham idéia que o que faziam era construir sua marca como empregador, mas entendiam que faziam algo que influencia a permanência de seus funcionários.

Pelas entrevistas vimos características EB como *Employee Experience* e EVP, como processos característicos na construção do que é oferecido aos trabalhadores. Lembrando que o *Employer Branding* trabalha os atrativos da organização e vimos como os restaurantes prezam por boas relações tanto entre gerência-colaborador quanto colaborador-colaborador. Identificamos que as empresas analisadas têm estratégias visando a retenções compostas por bonificações, flexibilidade de horários, treinamentos e comunicação boca-boca refletindo em cada realidade organizacional.

Das estratégias mais eficazes nos restaurantes vimos que as três mais promovidas pelos colaboradores sendo elas: flexibilidade, desenvolvimento e comunicação onde grande parte dos colaboradores está satisfeito com o que a organização oferece. A comunicação sendo a que mais preocupa os gestores se mostrou como fator importante para bons

relacionamentos promovendo um ambiente de trabalho positivo. E quando olhamos pela perspectiva das semelhanças encontradas, dois aspectos se destacam como constante em quatro dos cinco restaurantes, sendo eles flexibilidade e desenvolvimento.

Em contrapartida os atributos que os fazem serem detentores são salários e bonificações, algo que influencia diretamente na permanência dos funcionários é algo que os gestores entendem, mas que pela estrutura atual das organizações não é algo que possa ser mudado. Além disso, de todos os restaurantes apenas o vekia não apresentou essas categorias nele vemos desenvolvimento e feedback como o que menos os satisfazem.

As contribuições deste estudo podem ser vistas de forma teórica como um incentivo a produção de conhecimento sobre o tema *Employer Branding* como uma ferramenta estratégica voltada a pequenos negócios, especialmente para o setor de restaurantes, um segmento com características únicas de rotatividade e desafios de gestão. Ao explorar as práticas aplicadas pelos restaurantes consegue preencher lacunas na literatura voltadas a pequenos e médios negócios. Do ponto de vista prático, os resultados oferecem insights para gestores do setor, fornecendo ações mais eficazes para reter talentos. Enfatizando ganhos, como um ambiente de trabalho positivo e alinhados com os valores da organização. Além disso, o estudo oferece recomendações para o desenvolvimento de estratégias de bonificações e salários para reduzir custos associados à rotatividade.

Dessa forma, o estudo também contribui socialmente para promover a importância de práticas de gestão que valorizem o colaborador, promovendo maior satisfação no trabalho e, conseqüentemente, um impacto positivo na economia local, ao reduzir os desafios enfrentados por micro e pequenas empresas. Recomenda-se que os gestores de pequenas e médias empresas no setor investem em práticas mais estruturadas e formalizadas de EB. Para pesquisas futuras, seria interessante ampliar a análise com uma quantidade maior de restaurantes para verificar se os resultados podem ser generalizados. Para concluir, aplicar um estudo que acompanhe a jornada do trabalhador pode revelar tendências sobre como o *Employer Branding* evolui ao longo do tempo e seus efeitos no comportamento dos funcionários.

## REFERÊNCIAS

PERU.TRAVEL (Peru) (comp.). Sobre o Peru: produtos estrela do peru. Produtos estrela do Peru. [2024]. Elaborado por Peru.travel. Disponível em: <https://www.peru.travel/pt/sobre-o-peru/produtos-estrela-do-peru>. Acesso em: 23 nov. 2024.

PIAI, Bruno. **O panorama da marca empregadora no Brasil e como fortalecê-la**. 2023. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/redacao/o-panorama-da-marca-empregadora-no-brasil-e-como-fortalece-la/#:~:text=Brasil%20ainda%20n%C3%A3o%20avan%C3%A7a%20nas,marca%20empregadora%20em%20est%C3%A1gio%20avan%C3%A7ado..> Acesso em: 05 abr. 2024.

ABRASEL (Santa Catarina) (org.). Perfil da Abrasel. [2024]. Elaborado por Abrasel. Disponível em: <https://abraseel.com.br/abraseel/perfil-da-abraseel/>. Acesso em: 23 nov. 2024.

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 de Santa Catarina, Florianópolis, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/223146>. Acesso em: 12 abr. 2024.

PRÁTICAS EMPRESARIAIS: SUZIE CLAVERY LANÇA O PRIMEIRO LIVRO BRASILEIRO SOBRE EMPLOYER BRANDING. SUZIE CLAVERY LANÇA O PRIMEIRO LIVRO BRASILEIRO SOBRE EMPLOYER BRANDING. 2020. Elaborado por Grupo Gestão RH. Disponível em: [https://www.grupogestaorh.com.br/pt\\_br/conhecimento/7913-suzie-clavery-lanca-o-primeiro-livro-brasileiro-sobre-employer-branding#:~:text=Em%20202%20p%C3%A1ginas%2C%20Suzie%2C%20que,no%20pa%C3%ADs%20sobre%20employer%20branding](https://www.grupogestaorh.com.br/pt_br/conhecimento/7913-suzie-clavery-lanca-o-primeiro-livro-brasileiro-sobre-employer-branding#:~:text=Em%20202%20p%C3%A1ginas%2C%20Suzie%2C%20que,no%20pa%C3%ADs%20sobre%20employer%20branding). Acesso em: 05 abr. 2024.

HUGILL, Arthur Gomes; SOUZA, Natália Ventura de. **Estratégias de Employer Branding com enfoque na retenção de colaboradores**: estudo aplicado em uma pequena empresa do ramo alimentício de santo amaro da imperatriz. 2022. 94 f. TCC (Graduação) - Curso de

Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/243227>. Acesso em: 12 abr. 2024.

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, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/244961>. Acesso em: 27 jan. 2024.

CALISTO, Inês Diaz; SILVA, Susana. Employer Branding: a importância de reter colaboradores nas organizações portuguesas. Conferência - Investigação e Intervenção em Recursos Humanos, [S. l.], n. 7, 2018. DOI: 10.26537/iirh.vi7.2648. Disponível em: <https://parc.ipp.pt/index.php/iirh/article/view/2648>. Acesso em: 26 mar. 2024.

STOCKER, Fabrício et al. O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos. Revista de Carreiras e Pessoas, [S.L.], v. 10, n. 2, p. 246-259, 4 maio 2020. Pontifical Catholic University of São Paulo (PUC-SP). <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v10i2.44726>. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/44726>. Acesso em: 21 mar. 2024.

O que é branding interno e por que deve ser trabalhado? 2024. Elaborado por PROCENGE. Disponível em: <https://procenge.com.br/blog/o-que-e-branding-interno-e-por-que-deve-ser-trabalhado/#:~:text=O%20branding%20interno%2C%20portanto%2C%20tem,por%20que%20deve%20ser%20trabalhado>. Acesso em: 15 fev. 2024.

MANSI, Viviane; MASCARENHAS, Bruna G.. **Employer Branding: conceitos, modelos e prática**. [Florianópolis]: Haikai Editora, 2020.

POR que deixar para trás importantes experiências, realizações, aprendizados e conexões? Elaborado por ALUMNI. Disponível em: <https://falconi.com/alumni/#:~:text=Alumni%20%C3%A9%20um%20termo%20que,lan%C3%A7ada%20em%20setembro%20de%202021>. Acesso em: 05 nov. 2024.



WEBBER, Aline. **Employee Experience: a jornada do colaborador**. 2019. Disponível em: <https://medium.com/fmrp/employee-experience-a-jornada-do-colaborador-3d845915a341>. Acesso em: 20 jun. 2024.

GERALDI, Luiz Otavio Livramento. **Análise de Estratégias de Employer Branding em um Programa de Retenção de Pessoas com Deficiência em uma Empresa do Setor Elétrico Brasileiro**. 2023. 112 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023.

ITAM, Urmila; MISRA, Siddharth; ANJUM, Heena. HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process. **European Journal Of Training And Development**, [S.L.], v. 44, n. 6/7, p. 675-694, 1 maio 2020. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/ejtd-05-2019-0072>.

SCHETZ, André Luiz; CREVELARO, Evelin Helena Ribeiro. **Employer Branding com enfoque na análise e fortalecimento da qualidade de vida dos colaboradores**:: estudo aplicado em uma empresa de tecnologia de florianópolis. 2022. 126 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022.

RANDSTAD. 5 diferenças entre marca empregadora e marca corporativa. Disponível em: [https://www.randstad.pt / tendencias -360 / employer -branding / 5 -diferencas -entre -employer -brand -e -corporate -brand/](https://www.randstad.pt/tendencias-360/employer-branding/5-diferencas-entre-employer-brand-e-corporate-brand/) . Acesso em: 29 nov. 2024.

ESTEVES, Sofia; OLIVEIRA, Lígia. **EMPLOYER BRANDING**: crie uma marca empregadora forte e com propósito para atrair e engajar as pessoas de que seu negócio precisa. 2023. 173 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, São Paulo, 2024. Cap. 37.

ALBERTINI, Keani Gomes *et al.* **ANÁLISE COMPARATIVA DAS ESTRATÉGIAS DE EMPLOYER BRANDING COM ENFOQUE NA RETENÇÃO DE COLABORADORES EM STARTUPS DE TECNOLOGIA DO BRASIL E PERU**. 2024. 86 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2024. Cap. 31.

SUPORTE.GUPY.IO. Suporte Gupy: clima e engajamento. Como é calculado o NPS e o e-NPS?. [2024]. Elaborado por Suporte.Gupy.Io Disponível em: [https://suporte.gupy.io/s/suporte/article/Como-e-calculado-o-NPS-e-o-e-NPS?language=pt\\_BR](https://suporte.gupy.io/s/suporte/article/Como-e-calculado-o-NPS-e-o-e-NPS?language=pt_BR). Acesso em: 05 dez. 2024.

GREAT PLACE TO WORK. Entenda a importância do Employer Branding e o impacto na marca empregadora SEO. 2018. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/employer-branding/>. Acesso em 03 dez 2024.

### **APÊNDICE A - Perguntas norteadoras aos gestores.**

Roteiro de entrevista realizado com os gestores dos restaurantes, com perguntas norteadoras:

Objetivo: através desse questionário busca-se obter um maior entendimento sobre as práticas de Employer Branding, explorando os objetivos dos estabelecimentos ao adotar essas práticas. Com base nas respostas obtidas, caso as empresas não implementem as estratégias de EB, o questionário visa identificar as razões para a não adoção, com foco principal na retenção de talentos.

1. Qual é o seu nome completo?
2. Qual é a sua idade?
3. Qual é a sua profissão?
4. Onde você trabalha?

#### **Perguntas sobre a empresa:**

5. Em que ano a empresa foi fundada?
6. A que se dedica a empresa? Quais produtos oferecem? Quais canais utiliza? Quantas sedes possui?
7. Quais são as áreas da empresa?
8. Quais funções são realizadas por cada área?
9. Caso não mencionam RH: A empresa possui uma área de Recursos Humanos? Por quê?
10. Qual é o seu cargo na empresa? Quais funções você realiza?
11. Quantos colaboradores trabalham na empresa? Quantos são da área de atendimento ao cliente e quantos são da cozinha?

#### **Perguntas sobre retenção de talentos:**

1. Você como gestor sabe o que é employer branding, se sim como definiria?
2. Quais são as atuais práticas de recompensa feitas na empresa? Explique, o mais detalhadamente possível, cada uma delas. Como elas são comunicadas aos funcionários?
3. Quais práticas você implementa para reter seus funcionários? Qual objetivo? Explique.
4. Há um pacote de **benefícios** oferecido para os colaboradores? Se sim, o que é oferecido? Como funciona cada um deles? Qual o objetivo na determinação desses benefícios? Como eles são comunicados aos funcionários?
5. Qual é a **política salarial** praticada na empresa?
6. Quais são as práticas voltadas para o **bem estar do funcionário** a ponto dele querer permanecer trabalhando na empresa?
7. Quais iniciativas a empresa tem para **promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional** dos funcionários?
8. Você costuma **reconhecer** o trabalho de seu funcionário? Caso positivo, cite exemplos de como isso ocorre, bem como frequência.
9. Você costuma passar um **feedback do trabalho** executado pelo seu profissional? Caso positivo, cite exemplos de como isso ocorre, bem como frequência.
10. Você costuma investir no **treinamento de seus funcionários**? Caso positivo, de que forma isso ocorre? Caso negativo, por que?
11. Há possibilidade de **desenvolvimento** de carreira na empresa? Se sim, como ocorre?
12. Como você trabalha a **comunicação** com o seu funcionário? Você costuma estar aberto a críticas e recomendações por parte deles também? Explique.
13. Como é trabalhada a **cultura na empresa**? Está balizada em quais valores? Você acredita que os mesmos apresentam uma contribuição para que os funcionários queiram permanecer trabalhando na empresa?
14. Como é percebido o clima organizacional? (Explicar o que é)
15. Como a empresa lida com a rotatividade de funcionários e quais estratégias são adotadas para melhorar a retenção? Explique-as.
16. Há alguma prática adicional que você adota, além das já mencionadas, para reter seus funcionários?
17. Quais os principais desafios que se enfrenta atualmente na retenção de talentos no seu restaurante?
18. Quais ações a sua organização implementa para desenvolver e fortalecer a marca empregadora?
19. Quais são suas expectativas e planos para o futuro em relação a fortalecer a marca empregadora de sua empresa a ponto de influenciar ainda mais o sentimento dos seus funcionários em querer permanecer trabalhando ali?

#### APÊNDICE B - Perguntas norteadoras aos colaboradores.

Roteiro de entrevista realizado com os colaboradores dos restaurantes, com perguntas norteadoras:

Objetivo: O objetivo deste questionário é compreender como os colaboradores percebem os impactos das práticas de Employer Branding nas organizações, focando especialmente na sua influência sobre a retenção de talentos.

1. Com qual gênero você se identifica?
2. Qual sua faixa etária?
3. Qual é o seu estado civil?
4. Qual é o seu nível de instrução atual?
5. Atualmente está estudando?
  - Qual sua resposta seja sim, o que estuda?
6. Você já trabalhou em outro restaurante?
  - Caso sua resposta seja sim, em qual restaurante?
7. A qual área você pertence no seu trabalho atual?
8. De acordo com a área a que você pertence, em qual cargo você trabalha exatamente?
9. Quanto tempo você está trabalhando na empresa?
10. Em que modalidade você trabalha na empresa atual?
11. Como você descobriu que a empresa existia?
12. Como você ficou sabendo da oportunidade de trabalho nesta empresa?
13. O que te motivou a se candidatar ao restaurante em que você trabalha atualmente?

As perguntas foram separadas por atributos de 1 a 6. Os colaboradores precisam informar o nível de satisfação em relação àquela questão e por fim explicar com respostas abertas de que forma. Outras questões eles precisaram assinalar  $\frac{3}{4}$  alternativas de sua preferência.

Em relação ao atributo você está: muito satisfeito, satisfeito, neutro, pouco satisfeito, muito insatisfeito ou não aplica.

#### **Salários e bonificações:**

14. 1. Salário e bonificações [Em relação ao salário você está:]
15. 1. Salário e bonificações [Em relação às bonificações praticadas pela empresa você está:]
16. Você acredita que as práticas de salário e bonificação estão sendo implementadas de maneira a incentivar sua permanência na empresa?

#### **Ambiente de trabalho:**

17. 2. Ambiente de trabalho/bem estar [Em relação a jornada de trabalho, você está]?
18. 2. Ambiente de trabalho/bem estar [Em relação às práticas visando o seu bem-estar e satisfação, você está]
19. 2. Ambiente de trabalho/bem estar [Em relação à interação com outros colegas, você está]
20. 2. Ambiente de trabalho/bem estar [Em relação às ações que promovem a saúde física e mental, você está]
21. Você acredita que as práticas de ambiente de trabalho e bem estar estão sendo implementadas de maneira a incentivar sua permanência na empresa?

#### **Feedback:**

22. 3. Feedback/reconhecimento [Em relação ao reconhecimento e valorização de seu trabalho, você está]
23. 3. Feedback/reconhecimento [Em relação ao feedback para entender seu desempenho e possíveis melhorias, você está]
24. 3. Feedback/reconhecimento [Em relação a abertura dada pela gestão para participação nas decisões, você está]
25. 3. Feedback/reconhecimento [Em relação às críticas/opiniões repassadas pela empresa relacionadas ao seu trabalho, você está]
26. Você acredita que as práticas de feedback e reconhecimento estão sendo implementadas de maneira a incentivar sua permanência na empresa?

**Treinamentos:**

27. 4. Treinamentos/oportunidade de crescimento/desenvolvimento [Em relação às oportunidades de crescimento, você está:]
28. 4. Treinamentos/oportunidade de crescimento/desenvolvimento [Em relação aos treinamentos ofertados para o seu trabalho, você está:]
29. Você acredita que as práticas de feedback e reconhecimento estão sendo implementadas de maneira a incentivar sua permanência na empresa?

**Comunicação:**

30. 5. Comunicação [Em relação às instruções, expectativas e objetivos de trabalho que lhe são comunicados, você está:]
31. 5. Comunicação [Em relação à sua comunicação com o seu gestor, você está:]
32. 5. Comunicação [Em relação aos canais de comunicação utilizados com os funcionários, você está:]
33. 5. Comunicação [Em relação ao que é comunicado referente as práticas de gestão de pessoas (direitos e deveres), você está:]
34. Você acredita que as práticas de comunicação estão sendo implementadas de maneira a incentivar sua permanência na empresa?

**Cultura:**

35. 6. Cultura [Em relação às metas e objetivos referentes ao seu trabalho, você está]
36. 6. Cultura [Em relação à cultura da empresa, você está:]
37. 6. Cultura [Em relação aos valores existentes na empresa, você está:]
38. Você acredita que as práticas relacionadas à cultura estão sendo implementadas de maneira a incentivar sua permanência na empresa?
39. Se você estivesse procurando um novo emprego, o que te motivaria a escolher um restaurante específico para trabalhar? **(Até 4 opções.)**
40. Quais fatores você considera mais importantes para se sentir satisfeito e motivado no trabalho? **(Até 4 opções.)**
41. Você sente que isso é feito na sua empresa hoje a ponto de você querer permanecer trabalhando ali?
42. Você sente que a empresa cumpre as promessas feitas durante o processo de recrutamento?
  - De que forma?

43. Você se sente incentivado a desenvolver sua carreira aqui?
  - De que forma?
44. De tudo o que foi colocado, cite os 3 principais motivos que te fazem querer permanecer na empresa.
45. Em função das práticas que estão sendo realizadas hoje, você indicaria esta empresa como um bom lugar para se trabalhar?
  - Por que?
46. Tem alguma outra coisa relacionada às práticas de gestão que não tenha sido perguntado aqui e que te incentiva a querer permanecer na empresa? Caso positivo, descreva.
47. O que a empresa poderia melhorar para você continuar trabalhando aqui?