



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Lucas de Mello Durieux da Cunha

Estratégias de Employer Branding para a retenção de colaboradores na Empresa X

Florianópolis

2025

Lucas de Mello Durieux da Cunha

Estratégias de Employer Branding para a retenção de colaboradores na empresa Alfa

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD7304 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Aplicado.

Área de concentração: Recursos humanos.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.

Florianópolis

2025

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

Cunha, Lucas de Mello Durieux da
Estratégias de Employer Branding para a retenção de
colaboradores na Empresa X / Lucas de Mello Durieux da
Cunha ; orientador, Marcos Baptista Lopez Dalmau, 2025.
103 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro
Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis,
2025.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Employee Experience. 3. Employer
Branding. 4. Retenção. I. Dalmau, Marcos Baptista Lopez.
II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em
Administração. III. Título.

Lucas de Mello Durieux da Cunha

Estratégias de Employer Branding para a retenção de colaboradores na Empresa X

Florianópolis, 2025

Prof. Larissa Kvitko, Dr.
Coordenadora de Curso

Banca Examinadora

Prof. Marcos L. B. Dalmau, Dr.
Orientador
UFSC

Prof. Gerson R. Júnior, Dr.
Avaliador
UFSC

Sirlene S. de A. Pereira, Mestre
Avaliadora
PPGA/UFSC

AGRADECIMENTOS

Deixo meu agradecimento a todos que estiveram ao meu lado nessa jornada:

Amanda, por me apoiar todos os dias.

Rodrigo e Liz, por me darem a vida e me ensinarem a acreditar em mim mesmo.

Rosa Maria, por todos os nossos maravilhosos cafés da tarde.

Rafaela e Bruno, por fazerem com que meus primeiros anos de UFSC fossem incríveis.

Caetano, Julia, Júlia, Pedro, Luiz, Pilar, Benjamim, Pedro e Luan, por fazerem com que meus últimos anos de UFSC fossem incríveis.

Aos professores que me ensinaram tanto.

A UFSC, por me acolher e me ensinar o poder transformador da educação.

“Educação não transforma o mundo. Educação muda as pessoas. Pessoas transformam o mundo”.

(Paulo Freire)

RESUMO

Este estudo aplicado tem como objetivo analisar como a Empresa X pode utilizar estratégias de *Employer Branding* para aumentar a retenção de colaboradores, considerando o contexto de trabalho inteiramente remoto e os desafios de alta rotatividade enfrentados pela organização. Para atingir o objetivo da pesquisa, realizou-se um estudo de natureza aplicada, descritiva e de abordagem mista (quanti-qualitativa). Os procedimentos metodológicos incluíram pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e a análise de dados de uma pesquisa de clima organizacional aplicada aos colaboradores. A análise dos resultados, realizada através de triangulação de dados, revelou que, apesar de a empresa possuir pontos fortes como o clima positivo entre equipes e o senso de pertencimento, existem fragilidades estruturais na gestão de carreira, na comunicação entre áreas (silos) e na capacitação de lideranças que impactam a permanência dos talentos. Diante desse diagnóstico, o trabalho propõe a reestruturação da *Employee Experience* da empresa, sugerindo ações práticas como a otimização do onboarding, a implementação de trilhas de desenvolvimento para líderes, a padronização de ritos de feedback (1:1) e a formalização de políticas de trabalho remoto, visando fortalecer a marca empregadora e reduzir o turnover.

Palavras-chave: Employer Branding. Retenção de Talentos. Employee Experience. Gestão de Pessoas. Trabalho Remoto.

ABSTRACT

This applied study aims to analyze how Company X can use *Employer Branding* strategies to increase employee retention, considering the fully remote work context and the high turnover challenges faced by the organization. To achieve the research objective, an applied, descriptive, and mixed-method (quantitative-qualitative) study was conducted. Methodological procedures included documentary research, semi-structured interviews with management, and data analysis from an organizational climate survey administered to employees. The analysis of results, performed through data triangulation, revealed that although the company possesses strengths such as a positive team climate and a sense of belonging, there are structural weaknesses in career management, inter-area communication (silos), and leadership training that impact talent retention. Given this diagnosis, the study proposes restructuring the company's *Employee Experience*, suggesting practical actions such as onboarding optimization, the implementation of development tracks for Leaders, standardization of feedback rituals (1:1), and formalization of remote work policies, aiming to strengthen the employer brand and reduce turnover.

Keywords: Employer Branding. Employee Retention. Employee Experience. People Management. Remote Work.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Escopo de busca no Portal Periódico da CAPES	21
Figura 2 – Tipos de recompensas organizacionais	24
Figura 3 - Impactos do Employer Branding	26
Figura 4 - EVP.....	31
Figura 5 - Passos para construção de um EVP	34
Figura 6 - Etapas de construção de um EVP (conforme Clavery).....	35
Figura 7 - Ferramentas e Stakeholders da etapa de Identificação	35
Figura 8 - Focos da Comunicação do EVP.....	37
Figura 9 - Relação entre EVP e Employee Experience	38
Figura 10 - Etapas da Employee Experience.....	39
Figura 11 – Elementos chave da experiência do colaborador	41
Figura 12 - Setores da Empresa X.....	47
Figura 13 - Hierarquias da Empresa X	56
Figura 14 - Agenda de Onboarding do Novo Colaborador	60
Figura 15 - Universidade Empresa X	60
Figura 16 - NotebookLM da Empresa X.....	62
Figura 17 - Página no Notion com Calendário de Endomarketing.....	62
Figura 18 - Reconhecimento por Tempo de Casa.....	63
Figura 19 - Reconhecimento por aniversário do colaborador	63
Figura 20 - Página de onboarding na Plataforma Notion	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pesquisa ao Repositório Institucional da UFSC pelo termo "Employer Branding"	19
Quadro 2 - Artigos encontrados via Portal de Periódicos da CAPES	21
Quadro 3 - Passos para Estratégia de Employer Branding.....	29
Quadro 4 - Pilares da Marca Empregadora	32
Quadro 5 - Sujeitos do estudo	48
Quadro 6 - Coleta de Dados por Objetivo Específico	50
Quadro 7 - Métodos de Análise de Dados	52
Quadro 8 - Atuais Agendas de Onboarding.....	58
Quadro 9 - Sistema de Incentivo	64
Quadro 10 - Resultados (Desenvolvimento)	66
Quadro 11 – Resultados (Retenção)	68
Quadro 12 - Pontos fortes e fracos (percepção dos colaboradores)	73
Quadro 13 - Pontos fortes e fracos (percepção da Empresa X).....	75
Quadro 14 - Agendas de Onboarding	77
Quadro 15 - Encontros com Lideranças	79
Quadro 16 - Roteiro para 1-1.....	83

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EB – Employer Branding

EE – Employee Experience

EVP – Employee Value Proposition

GPTW – Great Place To Work

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS.....	17
1.1.1 Objetivo Geral	17
1.1.2 Objetivos Específicos	17
1.2 JUSTIFICATIVA	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 RECOMPENSAS	23
2.2 EMPLOYER BRANDING	25
2.2.1 Benefícios e resultados esperados	26
2.3 ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO	27
2.3.1 Employee Value Proposition	30
2.3.2 Comunicação do EVP.....	36
2.3.3 Employee Experience (EX).....	37
2.3.4 Métricas	42
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.1 TIPO DE ESTUDO	45
3.2 SUJEITOS DO ESTUDO.....	47
3.3 COLETA DE DADOS.....	50
3.4 ANÁLISE DE DADOS	52
3.5 LIMITAÇÃO DO ESTUDO	55
4 ESTUDO DE CASO	56
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA X	56
4.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS COLETADOS.....	57
4.2.1 Atuais práticas de Employee Experience.....	57
4.2.2 Percepções dos colaboradores acerca da Empresa X	65

4.2.3	Objetivos da empresa no que tange a retenção de colaboradores.....	72
4.2.4	Análise de dados	72
4.3	SOLUÇÕES PROPOSTAS	76
4.3.1	Onboarding	76
4.3.2	Trilha de Integração e Desenvolvimento para Lideranças.....	78
4.3.3	Newsletter Interna.....	80
4.3.4	Guia de trabalho remoto e regras de flexibilização	81
4.3.5	Formação de time conjunta.....	82
4.3.6	Padronização de 1-1.....	82
4.3.7	Indicadores	84
5	CONCLUSÃO.....	85

1 INTRODUÇÃO

A compreensão das transformações rápidas e constantes das últimas décadas é essencial para as organizações. Fatores como globalização, digitalização dos meios de comunicação e, mais recentemente, os avanços em Inteligência Artificial, redefiniram o mercado de trabalho, acelerando processos, modificando estruturas organizacionais e impulsionando novos modelos de trabalho. De acordo com pesquisa feita pela McKinsey intitulada “*The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value*”, a adoção do uso de IA subiu 17 pontos percentuais entre os anos de 2023 e 2024, demonstrando grande tendência na aceitação de novas tecnologias, o que tem grandes consequências no mercado de trabalho.

Nesse cenário, as organizações têm como pano de fundo um ambiente cada vez mais incerto e volátil, o que exige não apenas adaptação contínua, mas também inteligência na gestão de recursos humanos para garantir competitividade e sustentabilidade.

Inicialmente, no século XIX, conforme observa Ferris et. al (2004), a racionalização do trabalho proposta por Frederick W. Taylor em seus estudos de tempos e movimentos trouxe ênfase em a uma interpretação do trabalhador enquanto máquina, sendo motivado apenas por razões econômicas. Sendo assim, o RH (Recursos Humanos) assumiu primeiramente um papel limitado a contratação, demissão e supervisão dos trabalhadores.

Em contraponto, nas décadas seguintes, a visão simplificada da Administração Científica foi substituída por uma visão mais humanística do trabalhador. Elton Mayo, por meio da experiência de Hawthorne, possibilitou o surgimento da Teoria das Relações Humanas. Essa teoria, conforme aponta Chiavenato (2004), se baseia no aspecto de que os trabalhadores criaturas sociais complexas e de que a motivação está diretamente relacionada aos grupos com os quais interagem. Trabalhos de teóricos como Abraham Maslow (1908-1970), e Douglas McGregor (1906-1964) abriram ainda mais espaço para essa discussão, evidenciando fatores como motivação e liderança como preponderantes para a produtividade do trabalhador (Motta; Vasconcelos, 2011).

Diante do fortalecimento dos sindicatos (Gil, 1994 *apud* Girardi; Dalmau, 2015) e o perfil questionador, idealista, autônomo e independente da geração jovem da década de 1960 a 1970 (Motta; Vasconcelos, 2011), o empresariado se viu compelido a dialogar de forma mais constante com a massa proletária. Sendo assim, o profissional de Recursos Humanos assume uma postura nova, dependendo desde habilidades voltadas a liderança e relacionamento

interpessoal, como conhecimento histórico e político sobre relações trabalhistas (Girardi; Dalmau, 2015).

Já no último quarto do século XX, a gestão de recursos humanos assume uma nova roupagem no cenário mundial. Em obra intitulada *Strategic Human Resource Management* publicada em 1984 de Frombrun, Tichy e Devanna (1984), a perspectiva estratégica dos sistemas de gestão de pessoas é trazida ao palco, trazendo a percepção de que a principal finalidade dos processos de Recursos Humanos é contribuir para a estratégias das organizações (Bilhim, 2009). Concomitantemente, a globalização toma conta do cenário internacional o que, aliada à tecnologia, torna o mercado competitivo, complexo e imprevisível para os agentes econômicos.

Nesse ínterim, destacam-se as organizações que conseguem gerir a grande quantidade de informações de forma a gerar novas oportunidades de produtos, o que pede um novo olhar para a equipe de funcionários: enxergá-los como parte ativa e estratégica da organização. Nessa nova ótica, é imperativo desenvolver e engajar os atuais colaboradores, e em paralelo atrair os melhores talentos do mercado (Chiavenato, 2014).

No Brasil, uma pesquisa da Great Place to Work realizada em 2025 apontou que 59% das empresas enfrentam dificuldades para preencher vagas, indicando percalços na atração de talentos. Quando olhamos para as empresas da internamente, 62% dos profissionais a nível global demonstram falta de engajamento em relação ao próprio trabalho conforme pesquisa da Gallup realizada em 2025. Já um estudo da consultoria Bain & Company revela que colaboradores desmotivados podem apresentar uma produtividade 125% inferior à daqueles que se sentem engajados e inspirados.

Percebe-se, portanto, a importância do profissional de RH de se estar atento a tais fatores para garantir a sustentabilidade da sua organização. Sendo assim, suscita-se numa nova estratégia dentro do setor que, em alinhamento com o Marketing, traz maior atenção à imagem e possibilita valorização da marca da própria organização por parte dos colaboradores: o *Employer Branding* (Clavery, 2020) e outras paralelas, como o *Employee Experience*.

A cidade de Florianópolis consolidou-se como um importante polo de tecnologia no cenário brasileiro, destacando-se pela alta concentração de empresas inovadoras. Dentro deste contexto, empresas em rápido crescimento, característico do estágio de startup, frequentemente se deparam com desafios intrínsecos a essa fase, como a alta rotatividade de pessoal. Visando

compreender e desenvolver o capital humano de uma organização dentro desse ecossistema, foi escolhida uma startup sediada na cidade de Florianópolis – SC.

Por motivos de sigilo, a organização será referida neste trabalho como Empresa X. A Empresa X é uma startup brasileira que atua na área de inovação social e tecnologia, conectando organizações e proponentes de projetos por meio das leis de incentivo fiscal. Possui atualmente 71 colaboradores atuando em formato de trabalho remoto. Em conversa introdutória com o CEO, foi esclarecido que a Empresa X enfrenta desafios relacionados à retenção de talentos. No ano de 2024, a taxa de *turnover* foi de 31,41% (valor menor que a taxa de 2023, que chegou a 39,46%), o que indica a dificuldade na retenção e a alta rotatividade de funcionários na organização.

Além disso, também no ano de 2024, a organização passou por um momento de reestruturação e corte de gastos, o que comprometeu significativamente o clima organizacional. Ao todo, foram 18 pedidos de demissão em um intervalo de 12 meses, o que representa 18,18% dos colaboradores ativos no início do período. Em paralelo, a Empresa X hoje soma esforços para fazer com que a média do tempo de permanência dos colaboradores, hoje em 2,8 anos, aumente.

Todos esses fatores indicam a necessidade de uma atuação mais estratégica por parte da gestão de pessoas da Empresa X, especialmente no que diz respeito à criação de um ambiente organizacional que favoreça o engajamento, a permanência e o desenvolvimento dos colaboradores. A elevada taxa de rotatividade, somada aos impactos provocados por mudanças estruturais internas e instabilidades relacionadas ao clima organizacional, evidenciam a urgência de se pensar em práticas que tornem a empresa não apenas atrativa para novos talentos, mas também desejável para os profissionais que já compõem seu quadro.

Por último, no contexto do trabalho remoto adotado integralmente pela Empresa X, a gestão reconhece desafios específicos relacionados à construção de vínculos entre os colaboradores, ao fortalecimento do senso de pertencimento e à manutenção do engajamento no dia a dia. A ausência do convívio presencial contínuo é apontada como um fator que dificulta a consolidação da cultura organizacional e pode tornar a experiência do colaborador mais individualizada e, em alguns casos, marcada por sentimentos de isolamento. Diante desse cenário, a própria liderança da organização compreende a necessidade de ações intencionais que reforcem a identidade coletiva da empresa e garantam uma comunicação interna mais próxima, transparente e significativa. Assim, o fortalecimento da marca empregadora se

apresenta como uma estratégia essencial para promover alinhamento, engajamento e retenção no contexto do trabalho remoto.

Tendo em vista todos esses fatores e observando ainda que a Empresa X não possui uma estratégia consolidada de Employer Branding ou Employee Experience, a investigação e aplicação do tema se faz necessária. Entender como as estratégias de *Employer Branding* podem ser aplicadas ao contexto da Empresa X permite não apenas contribuir para o fortalecimento interno da organização, mas também gerar aprendizados que podem ser úteis para outras empresas com características semelhantes. A partir disso, o presente trabalho tem como objetivo investigar a seguinte pergunta de pesquisa: **Como a empresa Empresa X pode utilizar estratégias de Employer Branding para aumentar a retenção de colaboradores?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Tendo como foco responder a pergunta de pesquisa, o presente estudo terá como objetivo geral “analisar como a empresa Empresa X pode utilizar estratégias de Employer Branding para aumentar a retenção de colaboradores”.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever os objetivos da empresa no que tange retenção de colaboradores;
- b) Conhecer as atuais práticas de *Employee Experience* da Empresa X;
- c) Identificar a percepção da Empresa X sob a ótica dos colaboradores no que se refere a Employee Experience;
- d) Identificar pontos fortes e fracos mediante análise comparativa da atual *Employee Experience* da Empresa X com a percepção dos colaboradores e objetivos da Empresa X.
- e) Elencar sugestões para otimizar o Employee Experience da Empresa X visando a retenção de talentos.

1.2 JUSTIFICATIVA

A adaptação para responder a situações imprevistas e saber lidar com as novas demandas que o mercado exige são competências fundamentais para um administrador (Nascimento; Alves, 2015). Sendo assim, estar em contato com novas metodologias, estudá-las e pô-las em prática é primordial tanto para o desenvolvimento do profissional quanto para a construção de

um conhecimento sólido na área. Sendo assim, o presente estudo pode ser destacado por sua relevância, originalidade e viabilidade.

O estudo e aplicação do Employer Branding em uma empresa pode transformar de forma significativa não só a experiência dos atuais e futuros colaboradores dessa organização, bem como os resultados da mesma, potencializando o impacto social que ela causa. Portanto, a **relevância** deste trabalho se dá pela possibilidade de atuar, direcionar e potencializar uma organização que atua diretamente com a transformação social. Não só isso, mas também complementa e potencializa a formação do autor deste trabalho na área de Administração de Empresas, levando em consideração a aplicabilidade do trabalho.

Além disso, explorar academicamente o tema do *Employer Branding* e aplicá-lo em uma organização é relevante por diversos motivos. Primeiramente, trata-se de uma estratégia cada vez mais valorizada por empresas que buscam se destacar no mercado por meio da construção de uma marca empregadora forte. Ao desenvolver uma análise aprofundada e propor soluções práticas para a organização estudada, este trabalho contribui não apenas para a melhoria dos processos internos da empresa, mas também para a geração de valor social, ao fortalecer vínculos entre colaboradores e instituições.

Por fim, a Universidade Federal de Santa Catarina, bem como o Departamento de Administração, poderá fortalecer seu compromisso com a produção de conhecimento aplicado à realidade organizacional brasileira, especialmente em temas contemporâneos de gestão de pessoas. Além disso, contribui-se para o reconhecimento da instituição como espaço promotor de reflexões práticas e estratégicas, alinhadas às transformações do mundo do trabalho e às demandas emergentes do mercado, formando profissionais cada vez mais capacitados e atualizados.

Quanto a **atualidade**, percebe-se uma lacuna em termos de pesquisas acadêmicas voltadas ao tema, ainda que as discussões iniciais sobre *Employer Branding* remontem à década de 90. Em pesquisa ao catálogo do Pergamum, ao utilizar a ferramenta de pesquisa geral utilizando o termo “Employer Branding”, foram encontrados apenas 3 artigos, todos em inglês. Ao utilizar a ferramenta de busca avançada da mesma plataforma visando localizar produções que contenham em seus títulos o termo “Employer Branding”, foi encontrada apenas uma produção¹, também escrita em inglês. Em pesquisa ao Repositório Institucional da UFSC

¹ GARCÍA-CAMPOS, Irene. Downsizing and Employer Branding: Is there a Relationship?, 2018.

por textos que, no título, contenham o termo “Employer Branding”, foram encontrados 15 trabalhos de conclusão de curso, listados abaixo:

Quadro 1 - Pesquisa ao Repositório Institucional da UFSC pelo termo "Employer Branding"

Título	Resumo	Autores	Ano de Publicação
Estratégias de Employer Branding com enfoque na retenção de colaboradores: estudo aplicado em uma empresa de tecnologia de Florianópolis	Este estudo tem foco nas estratégias de Employer Branding direcionadas à retenção de colaboradores em uma empresa de tecnologia de Florianópolis. O trabalho identifica as práticas mais eficazes para manter os talentos, explorando a percepção dos funcionários sobre liderança, cultura organizacional, ambiente de trabalho e pertencimento	Castro, Giorgia Plata Ramos Hannickel de; Souza, Mariana Pereira Ignácio de	2021
Employer Branding com enfoque na análise e fortalecimento da qualidade de vida dos colaboradores	A influência das práticas de Employer Branding na qualidade de vida e motivação de colaboradores de uma empresa de tecnologia em Florianópolis, analisando a percepção deles sobre recompensas, benefícios e ambiente de trabalho para fortalecer a marca empregadora.	Schetz, André Luiz; Crevelaro, Evelin Helena Ribeiro	2022
Estratégias de Employer Branding para consolidação da cultura organizacional na empresa Reserve Joias	Estudo e proposição de estratégias de Employer Branding voltadas para a consolidação da cultura organizacional na empresa Reserve Joias. Os autores buscam estudar busca identificar como as ações de marca empregadora podem fortalecer a cultura interna, alinhando os colaboradores aos valores e propósitos da organização para aumentar a satisfação e o engajamento.	Souza, Ana Paula de; Sena, Jessica Silva	2022
Estratégias de Employer Branding com enfoque na retenção de colaboradores: estudo aplicado em uma pequena empresa do ramo alimentício de Santo Amaro da Imperatriz	Esta pesquisa teve por objetivo investigar como aplicar e executar estratégias de Employer Branding em uma pequena empresa do setor alimentício para reter colaboradores, buscando compreender os objetivos e as práticas de retenção e as percepções de líderes e funcionárias sobre o tema.	Hugill, Arthur Gomes; Souza, Natália Ventura de	2022
Impacto das iniciativas de Employer Branding na Atração de Talentos	O estudo busca entender como as estratégias da marca empregadora influenciam a percepção de potenciais candidatos, quais elementos despertam seu interesse e a compatibilidade entre as expectativas iniciais e a vivência real na empresa.	de Bem, Mariáh Alessandra Dall Inha	2023
Análise das estratégias de Employer Branding em relação às políticas de	Análise das estratégias de Employer Branding sob a perspectiva das políticas de estímulo à diversidade étnico-racial em grandes	Freitas Ferreira, Gabriela de	2023

estímulo à diversidade étnico-racial das melhores empresas do Brasil	empresas brasileiras. Este estudo visa compreender como o Employer Branding é empregado para promover a inclusão e a representatividade, e o impacto dessas ações na atração e retenção de talentos diversos.		
Implementação de estratégias de Employer Branding para minimizar o índice de turnover: estudo aplicado em uma empresa.	O estudo analisa de forma aplicada os diversos fatores que influenciam a rotatividade e como as ações de Employer Branding podem melhorar a comunicação, a relação com gestores, a cultura, o desenvolvimento profissional, a remuneração e os benefícios com o objetivo de minimizar o índice de turnover.	Carvalho, Júlia Cristina França de	2023
Análise das estratégias de Employer Branding adotadas pelos maiores bancos do Brasil visando a atração de talentos	A autora buscou em seu estudo explorar as práticas de Employer Branding focadas em atração de candidatos dos maiores bancos privados no Brasil.	Oszika, Ananda	2023
Análise de Estratégias de Employer Branding em um Programa de Retenção de Pessoas com Deficiência em uma Empresa do Setor Elétrico Brasileiro	O autor deste estudo busca entender, por meio da análise de um Programa de Retenção de Pessoas com Deficiência, como a marca empregadora contribui para a inclusão e o suporte a esses colaboradores, avaliando suas percepções sobre acessibilidade, desenvolvimento de carreira e o ambiente de trabalho inclusivo.	Geraldi, Luiz Otávio Livramento	2023
Employer branding: os impactos da diversidade no contexto empresarial	Estudo da relação entre Employer Branding e a valorização da diversidade no ambiente corporativo.	Martins, Nadjini de Souza	2023
Proposta de estratégia de employer branding para aumentar a retenção de colaboradores na empresa X: estudo aplicado em uma empresa de tecnologia em Florianópolis.	O estudo visa compreender como o Employer Branding pode influenciar no aperfeiçoamento da relação entre a empresa e o colaborador, trazendo assim maior satisfação para ambas as partes e aumentando a retenção de colaboradores.	Michalack, Marcelle Prado	2023
Análise do Employer Branding para a construção de uma imagem positiva da empresa PG.	A autora neste estudo teve como objetivo investigar como a empresa de tecnologia PG implementa estratégias de Employer Branding para reter seus colaboradores. A pesquisa buscou analisar as práticas e percepções internas da empresa em relação à sua marca empregadora.	Souza, Luana de	2023
O employer branding na construção civil como estratégia de retenção de profissional de nível gerencial	Este trabalho teve como objetivo geral identificar se iniciativas de Employer Branding estão promovendo condições para retenção de colaboradores a nível gerencial dentro de algumas empresas do setor da construção civil.	Ventura, Volnei	2024

Análise comparativa das estratégias de Employer Branding com enfoque na retenção de colaboradores em startups de tecnologia do Brasil e Peru	O trabalho teve como objetivo comparar as estratégias de Employer Branding com enfoque na retenção de colaboradores em startups de tecnologia do Brasil e Peru, buscando analisar a percepção e as práticas que influenciam a permanência de talentos em ambos os contextos.	Keani, Albertini	2024
Employer Branding na retenção de funcionários: uma análise comparativa em restaurantes Brasil - Peru	Este estudo visou de forma comparativa analisar como as práticas de Employer Branding influenciam na retenção de talentos. Foram analisadas empresas de pequeno e médio porte do setor alimentício no Brasil e Peru.	Faustina, Marinês Guedes Claudino Monteiro; Bassoli, Kimberli Bianca Martins	2024

Fonte: elaborado pelo autor.

Em pesquisa ao Portal de Periódicos da CAPES, utilizando o escopo de pesquisa detalhado na Figura 1, foram encontrados 1.293 resultados. Porém ao filtrar somente as produções nacionais, foi obtido apenas 11 resultados, detalhados no Quadro 2.

Figura 1 - Escopo de busca no Portal Periódico da CAPES

The screenshot shows the search interface of the CAPES Portal. At the top, there is a dropdown menu for 'Escopo da Busca' set to 'Buscar tudo'. Below this, there are two search criteria: 'Título' and 'Contém', both set to 'employer branding'. To the right, there is a 'Tipo de Material' dropdown set to 'Todos os tipos'. At the bottom, there are buttons for '+ Adicionar outro campo', 'Limpar', and a blue 'BUSCAR' button.

Fonte: Portal de Periódicos da CAPES

Quadro 2 - Artigos encontrados via Portal de Periódicos da CAPES

Título	Autores	Ano de Publicação
Employer attractiveness from a generation perspective: Implications for employer branding	Reis, Germano Glufke; Lacombe, Beatriz Maria Braga	2016
How social network sites (SNS) have changed the employer-employee relationship and what are the next challenges for human resource (HR)?	Yokoyama, Marcos Hideyuki	2016
Young people's career choices based on employer branding	Oltramari, Andréa Poletto; Córdova, Rosana; Tonelli, Maria José	2019

O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos	Stocker, Fabrício; Correa, Amanda Setin; Souza, Isabella Preto Dias de Souza; Batista, Sarah Alves	2020
Employer branding: estudo de caso em uma multinacional farmacêutica	Gaspar, Júlia; Andreoli, Taís Pasquotto	2021
Employer Branding: O que as melhores empresas têm para atrair seus funcionários	Nogas, Érika Mirian; Souza, Fernanda Moreti	2021
Crowdsourced employer branding: an analysis from the platform glassdoor	Penz, Daniel; Almeida, M.P.; Amorim, Bianca Costa; Cembranel, Priscila; Rolt, Carlos Roberto de	2023
Estratégias de Employer Branding como impulsionador da cultura organizacional	Souza, Ana Paula de; Sena, Jessica Silva	2023
Employer branding, gestão de pessoas e cultura organizacional: uma pesquisa em profundidade	Silva, Marcelo Pereira da; Souza, Lívia do Carmo de; Jerônimo, Luciana Saraiva de Oliveira; Rossi, Jéssica de Cássia; Sniker, Tomas Guner	2024

Fonte: elaborado pelo autor

Logo, percebe-se que no Brasil o tema ainda é pouco discutido, o que suscita na necessidade de mais produções que tenham como foco principal o *Employer Branding*, seus desdobramentos e aplicações. Portanto, a originalidade deste estudo encontra-se na produção científica de um conteúdo pouco explorado no Brasil.

Por último, o estudo foi considerado viável em razão da inserção direta do autor na área de Cultura e Pessoas da organização pesquisa, o que possibilita amplo acesso a documentos internos, relatórios estratégicos, indicadores de gestão e, principalmente, aos principais envolvidos nas decisões relacionadas ao tema. Esse vínculo institucional favorece a compreensão do contexto organizacional em profundidade, permitindo que as análises propostas sejam construídas a partir de dados concretos e de uma leitura mais sensível à realidade vivida pelos colaboradores. A proximidade com o ambiente também contribui para uma comunicação mais fluida com os sujeitos da pesquisa, facilitando a etapa de coleta de dados e aumentando a confiança dos respondentes quanto à finalidade do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica serão apresentados os conceitos chave para a compreensão do Employer Branding.

2.1 RECOMPENSAS

O trabalho ocupa uma parcela significativa do tempo de uma pessoa, o que torna essencial que os sistemas de recompensas reflitam a dedicação do trabalhador. Recompensas, conforme aponta Ferrão (2009) *apud* Souza (2015) são a equivalente distribuição do efeito gerado pela adequada utilização dos recursos. Bohlander e Snell (2014) destacam que, conforme a Teoria da Expectância, os colaboradores tendem a se dedicar mais ao trabalho quando acreditam que esse esforço levará a recompensas que consideram valiosas.

Estratégias de recompensa devem, segundo Bohlander e Snell (2014) não apenas reconhecer os esforços anteriores dos colaboradores, mas também alinhar seu desempenho futuro aos objetivos organizacionais. Outrossim, elas devem manter a equidade salarial interna, atrair novos talentos, reduzir a rotatividade desnecessária, controlar o orçamento destinado à remuneração e garantir competitividade no mercado de trabalho.

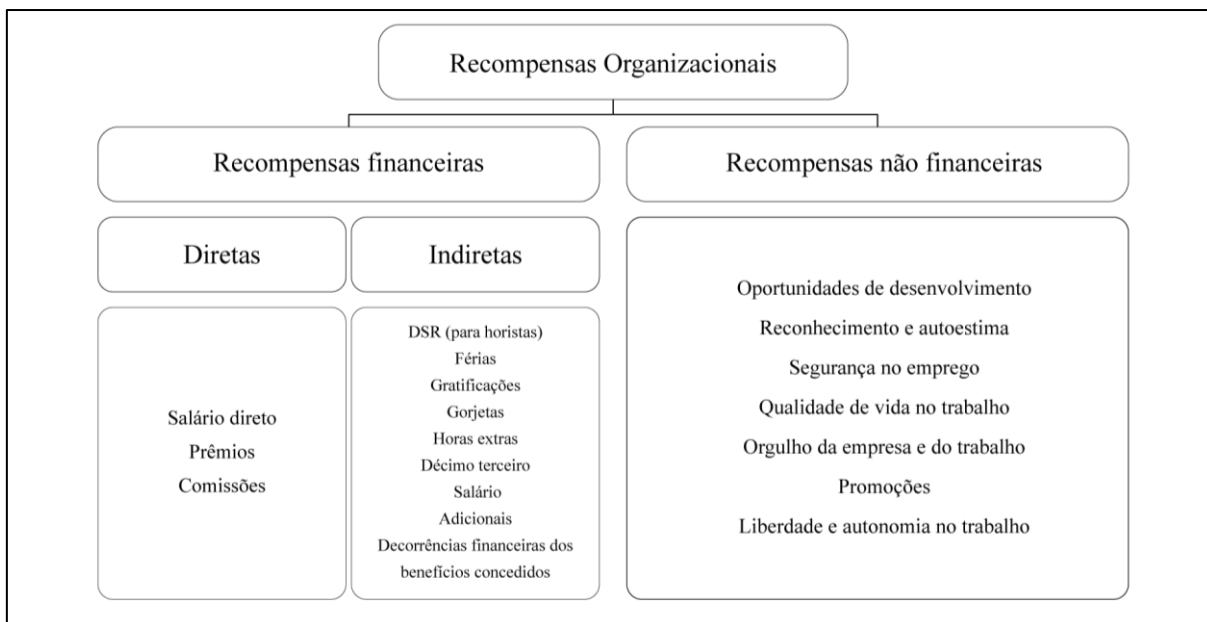
As recompensas podem ser divididas, de acordo com Chiavenato (2014), em financeiras e não financeiras. A diferença entre ambas, como o nome explica, está na presença ou não de compensação monetária direta ou indireta ao colaborador. As recompensas financeiras, por sua vez, podem ser divididas em diretas e indiretas (Chiavenato, 2014).

A recompensa financeira direta é composta por salários, bônus, prêmios e comissões. Esse tipo de recompensa consiste em um retorno tangível e quantificável oferecido aos colaboradores como forma de reconhecer suas entregas ou o cumprimento das funções atribuídas a eles dentro da organização (Costa; Fontes, 2014)

Conforme Costa e Fontes (2024), a recompensa financeira indireta diz respeito a benefícios oferecidos pela organização que, embora não sejam recebidos em forma de pagamento direto, possuem valor econômico e impactam positivamente a satisfação do colaborador. As férias, gratificações, gorjetas, horas extras, décimo terceiro, adicionais, dentre outros, são recompensas financeiras indiretas. A remuneração é constituída pela soma das recompensas financeiras diretas e indiretas (Chiavenato, 2014).

As recompensas não financeiras, por fim, dizem respeito a elementos que, embora não gerem aumento de renda, contribuem para tornar o cargo mais atrativo e satisfatório, reforçando o sentimento de valorização e pertencimento do colaborador (Caminha, 2012).

Figura 2 – Tipos de recompensas organizacionais



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014)

A remuneração total pode ser entendida como “...o pacote de recompensas quantificáveis que um funcionário recebe pelo seu trabalho” (Chiavenato, 2014, p. 241). A Consolidação das Leis do Trabalho, em redação dada pela lei Lei nº 13.467 (2017), reitera em contrapartida que os prêmios “não se incorporam ao contrato de trabalho e não constituem base de incidência de qualquer encargo trabalhista e previdenciário”. Chiavenato (2014) define quatro componentes que formam a remuneração total, sendo a remuneração básica, incentivos salariais, incentivos não financeiros e benefícios.

A remuneração básica é o pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular, podendo ser mensal ou por hora (Chiavenato, 2014). O salário está ligado ao posicionamento que a organização busca ter no mercado, visto que pode ser uma ferramenta de atração e fidelização dos empregados (Bilhim, 2009).

O segundo e terceiro componente corresponde aos incentivos salariais e não financeiros. Eles consistem em programas criados para reconhecer e recompensar colaboradores que apresentam alto desempenho ou contribuem de forma direta ou indireta aos objetivos da organização (Chiavenato, 2014). Podem ser oferecidos de diferentes maneiras, como bônus,

participação nos lucros ou outras formas de gratificação atreladas aos resultados alcançados (Girardi; Dalmau, 2015).

O último componente da remuneração total são os benefícios. Marras (2012) define os benefícios como o conjunto de benesses propostas pelo empregador ao funcionário de forma espontânea (oferecido por iniciativa da organização para aumentar a competitividade) ou compulsória (obrigatório conforme legislação vigente). Girardi e Dalmau (2015) destacam que os benefícios são estratégicos por possibilitarem aos gestores uma forma de recompensa que não geram demasiados custos adicionais no momento de remunerar o trabalho do funcionário.

Conforme Ulrich e Brockbank (2005), um pacote de recompensas justo e equitativo é parte de uma proposta de valor satisfatória. Sendo assim, sistema de recompensas robusto e pensado de forma estratégica pode se tornar um grande aliado para a organização ao reter talentos.

2.2 EMPLOYER BRANDING

Em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e volátil, caracterizado por transformações constantes, avanços tecnológicos e otimização de recursos, é natural que exista um ambiente de intensa busca por retenção e atração dos melhores talentos. Entende-se por talento a pessoa de conhecimento, habilidade, julgamento e atitude, e que são constantemente reforçados, atualizados e recompensados (Chiavenato, 2014). Os talentos que combinam de forma equilibrada potencial de evolução, motivação, performance e competências, conforme aponta Sezões (2017), são alvos preferenciais das organizações. Portanto, a capacidade de pensar ambos os processos de forma estratégica, garantindo que pessoas que possuam os quatro atributos mencionados cheguem até a organização e, uma vez ali, se mantenham, é um grande diferencial.

Nesse cenário, ganha força a criação de estratégias estruturadas que integrem comunicação, cultura organizacional e gestão de pessoas, de forma a alavancar as organizações, melhorar a imagem e fortalecer os vínculos com os mais diferentes públicos (Silva et. al, 2024). Entende-se a partir disso a necessidade da criação de ações que fortaleçam uma percepção positiva da marca como um bom lugar para se trabalhar de forma que melhore a reputação da empresa para os atuais e futuros colaboradores, estratégia empresarial que veio a ser chamada de *Employer Branding*.

O termo *Employer Brand* foi mencionado pela primeira vez por Ambler e Barrow (1996) em artigo denominado “*The Employer Brand*” publicado no *Journal of Brand Management*.

Os autores o definem como “o conjunto de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificados com a empresa empregadora”. O artigo propõe uma aplicação das estratégias de gerenciamento de marca dentro das estratégias de Gestão de Pessoas, traçando um forte paralelo entre o Product Brand (Marca do Produto) e Employer Brand (Marca do Empregador), trazendo a importância do último como uma prática estratégica para a organização (Gaspar; Andreoli, 2021). Dessa forma, evidencia-se o forte elo entre os setores de Marketing e Recursos Humanos e a importância da união entre ambos para a construção de uma marca empregadora sólida.

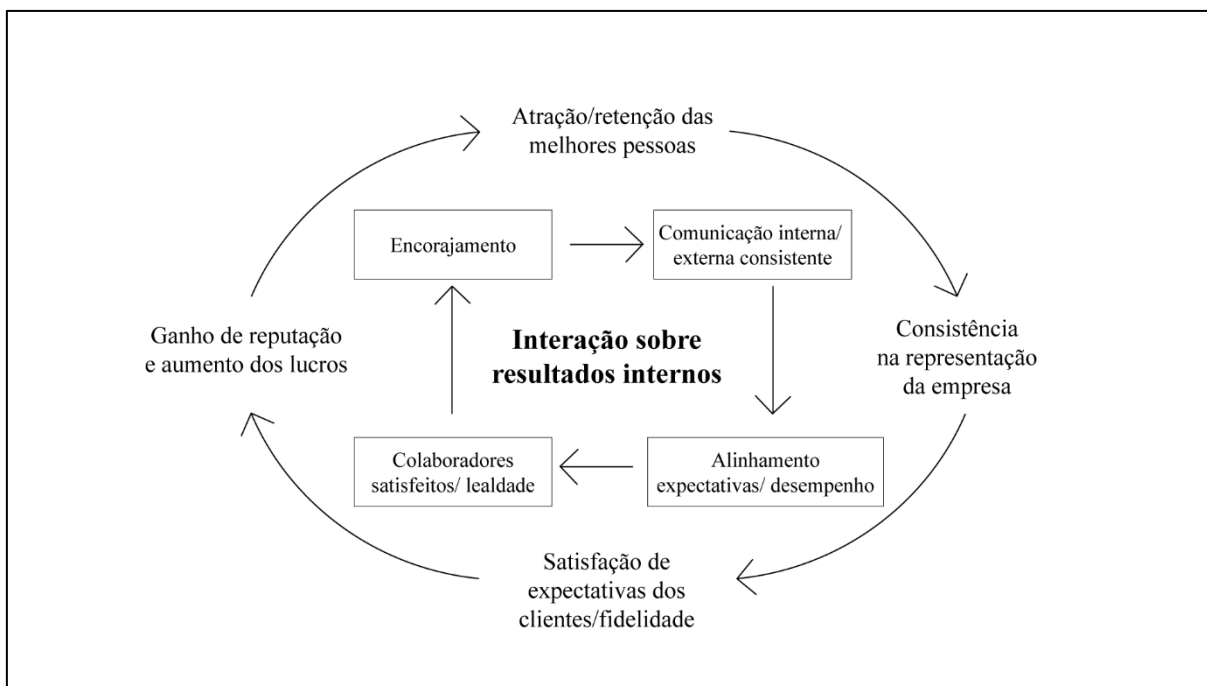
Anos depois, Conference Board (2001) *apud* Backhauss et. al (2004) ampliam a perspectiva sobre o *Employer Brand* ao se considerar que ele também constrói a identidade da organização como empregadora. Isso envolve o conjunto de valores, políticas e as condutas da empresa, todos voltados para de atrair, engajar e manter talentos.

É necessário porém compreender que o *Employer Brand* pode e deve ser gerido pelas organizações, o que abre espaço para a sistematização desse tema enquanto parte da gestão (Clavery, 2020). Cabe então diferenciar dois termos importantes: *Employer Brand* (Marca Empregadora) e *Employer Branding* (gestão da marca empregadora). Enquanto o primeiro diz respeito à reputação da empresa enquanto marca empregadora, o segundo é o processo de criação dos diferenciais da mesma enquanto um bom lugar para se trabalhar e comunicar externamente (Clavery, 2020). Jaber et. al (2018) corroboram, afirmando que o *Employer Branding* diz respeito à construção e manutenção de uma imagem positiva da empresa para os colaboradores.

2.2.1 Benefícios e resultados esperados

Uma das formas de gerar valor para um projeto é entendendo os benefícios que ele pode proporcionar para a organização, e os resultados que se esperam atingir ao final de sua implementação. Nascimento (2013) traz, conforme Figura 3, o impacto do EB em duas esferas: externa e interna à organização.

Figura 3 - Impactos do Employer Branding



Fonte: adaptado de Nascimento (2013).

Externamente, uma boa reputação é capaz de atrair os melhores talentos que, conseqüentemente, refletirão os melhores resultados. Ao definir uma proposta de valor clara, a autora aponta que a organização poderá atrair pessoas que estejam alinhadas com o propósito e objetivos da empresa, permitindo um envolvimento maior com a mesma. Tal envolvimento é importante para que o colaborador possa representar a marca de forma consistente e genuína para os clientes, sabendo que as promessas feitas pela marca serão cumpridas. A partir disto, aumenta-se a possibilidade de fidelização e, conseqüentemente, a rentabilidade da empresa (Nascimento, 2013).

Internamente, a estratégia de *Employer Branding* auxilia a manter a consistência da comunicação interna no que se refere ao alinhamento de expectativas entre o colaborador e a organização. Enquanto o primeiro coloca seus conhecimentos, habilidades, atitudes e tempo à disposição, a segunda oferece benefícios, permitindo assim um contrato justo e minimizando assimetrias. Neste contexto, será possível aumentar as probabilidades de retenção, ganho de produtividade e redução de custos (Nascimento, 2013).

2.3 ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO

O *Employer Branding* pode trazer diversos benefícios para as organizações que o possuem como estratégia institucional. Porém é necessário que haja um processo claro de implementação, seguindo premissas previamente definidas. Jaber et. al (2018) reitera que o

projeto Employer Branding deve ser embasado e construído utilizando como ponto de partida os pilares estratégicos da organização. Os autores ainda trazem três fatores cruciais para a condução do projeto, sendo eles:

- a) Planejamento: O planejamento é etapa fundamental para garantir a efetividade das ações de Employer Branding. É necessário considerar recursos disponíveis, prazos viáveis e indicadores mensuráveis, documentando ações de curto, médio e longo prazo;
- b) Foco: conciliar capacidade produtiva da equipe e resultado das ações é providencial para ter ações assertivas. Além disso, ao reconhecer segmentos estratégicos — como lideranças ou áreas críticas para a operação — é possível alcançar resultados mais rápidos e duradouros;
- c) Experiências: A experiência do colaborador deve ser central nas estratégias de marca empregadora, considerando que ele é um validador interno das iniciativas organizacionais. Isso exige escuta ativa, comunicação clara e coerente, e iniciativas alinhadas às expectativas do público. Sendo assim, não basta apenas ter iniciativas, mas comunica-las de forma constante e eficiente.

Uma vez claras as premissas, é possível imergir com mais profundidade nas etapas e estratégias de implementação. É importante deixar claro que cada organização terá particularidades que deverão ser levadas em consideração para uma melhor implementação. Nascimento (2013) considera a Marca do Empregador como um processo de três etapas: definição da proposta de valor ao empregado, marketing externo dessa proposta e, por fim, difusão da marca de forma consistente e autêntica.

Inicialmente, a empresa deve construir uma proposta de valor própria (também chamada de EVP – *Employee Value Proposition*) que revele os atributos que fazem da organização um bom lugar para se trabalhar. É de fundamental importância que essa proposta de valor seja fundamentada em pesquisas com atuais e ex-colaboradores, pois ela servirá de base para as comunicações externas e internas a serem transmitidas pela Marca Empregadora (Nascimento, 2013).

A segunda etapa compreende o posicionamento externo da marca empregadora. Aqui, o EVP é comunicado ao mercado de forma estratégica, por meio de canais e narrativas que ressoem com os talentos que a empresa busca atrair (Nascimento, 2013). Backhaus e Tikoo (2004) reforçam que essa etapa é fundamental para gerar uma imagem atrativa e coerente com

a realidade interna, prevenindo o descompasso entre expectativa e experiência real do colaborador

Por fim, última etapa refere-se à difusão contínua da personalidade da marca, garantindo que os atributos tangíveis e intangíveis da organização sejam percebidos de forma consistente ao longo do tempo (Nascimento, 2013). Isso exige alinhamento entre discurso e prática, e um esforço de escuta, adaptação e comunicação clara, uma vez que, como destaca Clavery (2020), a percepção da marca empregadora é construída pela experiência real do colaborador e não apenas pela mensagem institucional.

De forma mais detalhada, Clavery (2020) destaca alguns passos importantes para a implementação de uma estratégia de Employer Branding sólida, conforme Quadro 3.

Quadro 3 - Passos para Estratégia de Employer Branding

Etapa	Descrição
Conhecer a cultura organizacional	O Employer Branding deve ser um reflexo da cultura organizacional. Portanto, compreender os principais aspectos da cultura é um passo primordial.
Conhecer o negócio	Como supracitado, o Employer Branding deve estar alinhado aos objetivos estratégicos da organização. Sendo assim, a implementação deve corresponder a tais objetivos estratégicos para que possa gerar valor às lideranças.
Conhecer as pessoas	O Employer Branding deve considerar as características, necessidades e expectativas dos colaboradores. Conhecer quem são essas pessoas é essencial para desenvolver ações alinhadas aos seus perfis.
Identificar o EVP	O Employer Branding exige a definição de uma proposta de valor clara, verdadeira e percebida como relevante pelos colaboradores. O EVP será a base da comunicação da marca empregadora.
Construir a estratégia com foco na experiência	O Employer Branding deve ser vivenciado no cotidiano da organização. Por isso, é necessário desenhar estratégias que proporcionem experiências reais e coerentes com o discurso institucional.
Mensurar e acompanhar os resultados	O Employer Branding requer acompanhamento contínuo por meio de indicadores. Medir os resultados garante correções de rota e reforça o compromisso com a efetividade das ações.

Fonte: adaptado de Clavery (2020)

O conhecimento da cultura organizacional da organização é fundamental para a implementação de uma estratégia de Employer Branding. Schein (2017) define cultura como o aprendizado compartilhado acumulado por um grupo ao resolver seus problemas de adaptação

externa e integração interna de forma a concretizar pressupostos. O *Employer Branding*, por sua vez, deverá utilizar de tais pressupostos de forma a atrair e reter talentos que sintam afinidade com os mesmos.

Uma das competências essenciais do gestor de pessoas, segundo Gil (2011), é a capacidade de gerar valor simultaneamente para os colaboradores, para a organização e para os clientes. Para alcançar esse objetivo, o autor destaca a importância de compreender profundamente o modelo de negócio da empresa, seus produtos oferecidos, seus objetivos e estratégias como um todo. A partir desse entendimento, torna-se possível estruturar ações de EB que estejam alinhadas com os objetivos futuros da organização, potencializando seus resultados e reforçando sua proposta de valor.

A terceira etapa para implementação de uma estratégia de *Employer Branding* é conhecer as pessoas da organização (Clavery, 2020). O entendimento dos diferentes perfis, necessidades e características dos trabalhadores deve ser levado em consideração para que, dessa forma, possam ser criadas estratégias aderentes à realidade organizacional. A alocação das pessoas de acordo com seus perfis proporciona maior satisfação no trabalho, gerando maior tempo de permanência na empresa, enquanto em paralelo diminui a rotatividade e o absenteísmo (Cobêro et. al, 2017).

No contexto atual, é necessário que o planejamento organizacional incorpore estratégias e competências de gestão capazes de identificar o impacto das ações de RH nos resultados da empresa (Souza et. al, 2022). Conforme Lacombe (2006), o entendimento do resultado das iniciativas propostas e possíveis correções com *feedbacks* é obtido através da mensuração e análise dos dados das mesmas. Sendo assim, para que o *Employer Branding* tenha sucesso, e gere resultados estratégicos para a organização, é necessário que haja mensuração e acompanhamento contínuo dos indicadores de forma a corrigir e alterar as rotas (Clavery 2020).

Para que seja possível entender cada uma das etapas identificadas pela autora, serão definidos nos próximos capítulos alguns conceitos imprescindíveis para a construção de uma estratégia de *Employer Branding*.

2.3.1 Employee Value Proposition

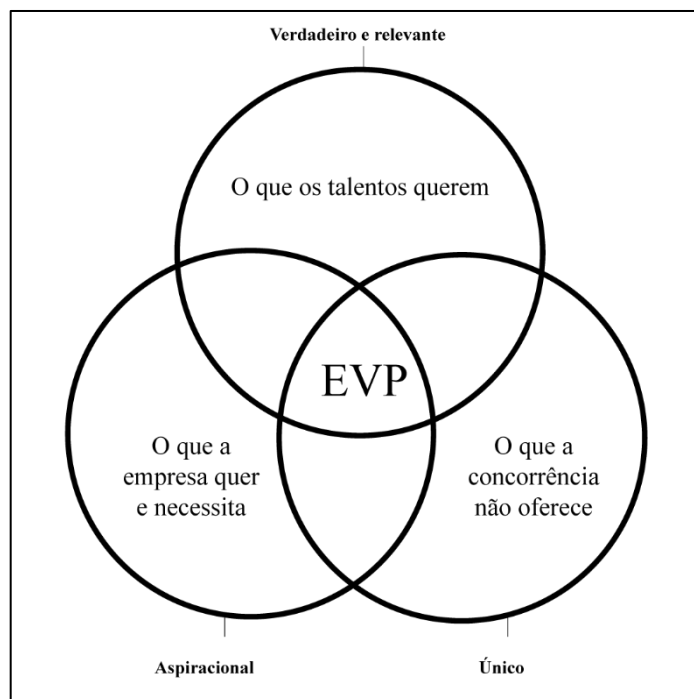
O EVP – *Employee Value Proposition* (ou proposta de valor do empregador) é uma abordagem que visa compreender as principais razões que fariam um empregado escolher uma determinada empresa para trabalhar (Vergara, 2016). Ulrich (2005) destaca que o EVP traz aos

colaboradores que geram valor à organização a clareza do que eles receberão em troca pelo seu trabalho, garantindo um bom alinhamento de expectativas.

A proposta de valor da empresa, para que ela possa se diferenciar perante outras organizações e obter vantagem na disputa por talentos, deve ser única e exclusiva, alinhando a realidade à expectativa da organização e dos futuros colaboradores. Logo, todo o processo deve ser centrado nos trabalhadores e na organização, estando alinhado às estratégias institucionais (Veloso, 2018 *apud* Ferreira, 2023).

Para isso, Clavery (2020) considera o EVP como uma intersecção entre (1) aquilo que os atuais ou futuros colaboradores obtêm ou desejam obter da marca empregadora, (2) aquilo que atualmente a empresa oferece de diferencial perante as concorrentes e (3) a forma que a liderança gostaria que os atuais ou futuros colaboradores interagissem com a marca empregadora.

Figura 4 - EVP



Fonte: adaptado de Clavery (2020).

Ao alinhar os desejos e necessidades dos talentos (atuais e futuros) com os diferenciais genuínos da empresa e a visão estratégica da empresa para concretização de seus objetivos de longo prazo, a organização consegue não apenas atrair os talentos certos, mas também retê-los a longo prazo (Clavery, 2020). É nesse ponto de convergência que a promessa da marca empregadora se torna crível e real, impactando diretamente a percepção e o engajamento dos

indivíduos com o valor de estar trabalhando na organização. A autora ainda define cinco pilares aos quais o valor da marca empregadora pode estar vinculado, conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Pilares da Marca Empregadora

Recompensas ou Benefícios	Oportunidades	Organização, Identidade e Cultura	Trabalho	Pessoas
<ul style="list-style-type: none"> ○ Salários ○ Remuneração Fixa e Variável ○ Planos de Aposentadoria ○ Férias ○ Plano de saúde ○ Vale alimentação ○ Academias ○ Convênios ○ Outros 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Planos de desenvolvimento ○ Aceleração de carreira ○ Oportunidades futuras de carreira ○ Treinamentos ○ Mobilidade ○ Estabilidade organizacional ○ Outros 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ética ○ Valores ○ Diversidade ○ Responsabilidade social ○ Posicionamento de mercado ○ Cultura ○ Imagem de marca ○ Clima ○ Nível de tecnologia ○ Outros 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Viagens ○ Equilíbrio entre vida pessoal e profissional ○ Reconhecimento ○ Inovação ○ Localização ○ Rotinas ○ Metas ○ Outros 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Qualidade dos colaboradores (colegas) ○ Qualidade das lideranças ○ Ambiente de trabalho ○ Gerenciamento de pessoas ○ Relações interpessoais ○ Outros

Fonte: adaptado de Clavery (2020)

Cada um desses pilares representa uma oportunidade de geração de valor aos talentos (atuais e futuros) da organização. A partir deles, é possível construir de forma mais prática, específica e assertiva uma estratégia robusta que abarque diversas possibilidades de diferenciais para a marca empregadora (Clavery, 2020).

Um dos fatores de decisão importantes ao se decidir permanecer ou entrar em uma organização são as **recompensas e benefícios** fornecidos por ela (Clavery, 2020). Ambos são uma troca equivalente tangível ou intangível oferecida pela empresa para compensar o tempo, produtividade e outros esforços do funcionário (Ulrich, 2005). Esses elementos contribuem para a criação de um ambiente de trabalho que promova bem-estar físico e psicológico, além de fomentar relações construtivas e cooperativas com as entidades sindicais. Eles desempenham um papel crucial não apenas na decisão dos indivíduos de permanecerem na organização, mas também em seu nível de motivação para o desempenho das tarefas e para a concretização das metas corporativas (Chiavenato, 2014). Os autores Andrade e Boas (2009) ainda corroboram, afirmando que uma empresa que apresenta benefícios adicionais normalmente será escolhida por um trabalhador em detrimento de outra que apresenta apenas benefícios legais, ainda que ambas ofereçam a mesma remuneração.

Além de uma compensação justa e de benefícios atrativos, a promessa de **oportunidades** de carreira e de crescimento profissional é um potente atrativo e fator de

retenção (Clavery, 2020). Isso engloba a clareza nas trilhas de desenvolvimento de carreira, as possibilidades de mobilidade interna – seja por meio de promoções ou de novas responsabilidades em diferentes áreas – e a existência de planos de sucessão que preparam talentos internos para assumir posições de maior destaque (Clavery, 2020). Sezões (2017) afirma que a organização que investe nas competências e desenvolvimento de carreira de seus colaboradores consolida a percepção dos mesmos de que ela se preocupa com o bem-estar de todos e está disposta a investir no futuro. Esses aspectos não só propiciam avanços para a competitividade de mercado da organização, mas também nutrem a motivação dos colaboradores, reforçando o senso de propósito e pertencimento, o que é vital para a formação de uma marca empregadora robusta.

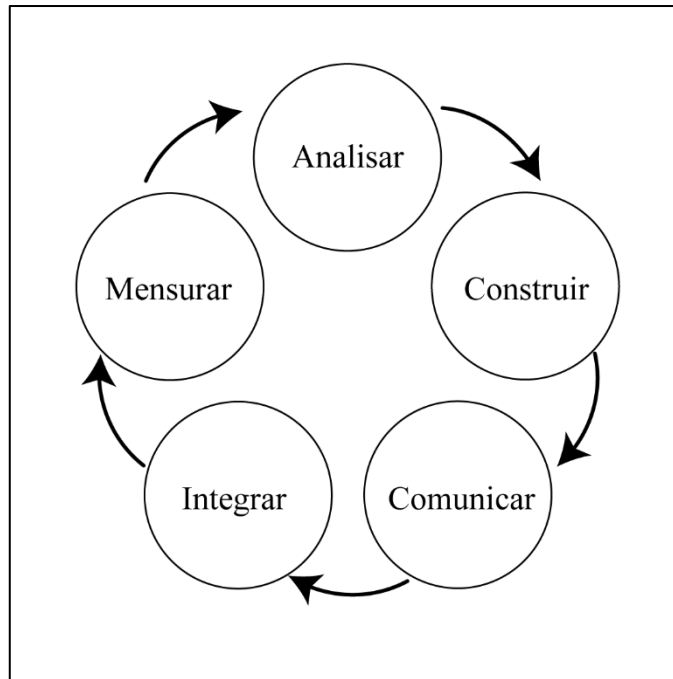
Uma **identidade** organizacional fortalecida, em consonância com **organização** e **cultura** presentes, ajuda na criação de sensação de unidade organizacional, bem como definem o modo de pensar e agir dos colaboradores. A cultura organizacional pode ser caracterizada como o arcabouço de diretrizes e princípios aceitos coletivamente pelos membros de uma organização (Lima et. al, 2011). Conforme aponta Sezões (2017), os atributos ou associações conectados a uma marca se manifestam como ideias ou impressões que surgem na mente daqueles que interagem com ela, o que é capaz de provocar respostas emocionais ou até mesmo sensoriais. Sendo assim, a forma como a cultura é emitida pela empresa e recebida pelos talentos determina a relação deles com a mesma, e os sentimentos positivos ou negativos associados a ela, que conseqüentemente será reflexo da marca empregadora.

O conteúdo e a estrutura do **trabalho** representam um dos elementos centrais na construção da proposta de valor percebida pelos colaboradores. Aspectos como a clareza nas metas, o grau de autonomia nas rotinas, a abertura à inovação e as oportunidades de reconhecimento impactam diretamente a reputação dos profissionais, seu engajamento e conseqüentemente a atração ou retenção (Clavery, 2020). Além disso, fatores como o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a flexibilidade de horários e até a localização física da empresa (ou teletrabalho) podem influenciar significativamente na decisão de permanência dos talentos.

Por último, o pilar de **peessoas** também é levantado como um mecanismo para geração de valor ao colaborador. A qualidade das relações interpessoais com colegas, relacionamento e confiança com a liderança e o gerenciamento de pessoas num geral influenciam diretamente na construção de um ambiente organizacional saudável, colaborativo e propício ao desenvolvimento profissional (Clavery, 2020).

Para a efetiva construção de um EVP, é importante compreender as etapas de elaboração. A empresa Insync (2016) traz um modelo de 5 etapas para a construção um *Employee Value Proposition*, demonstrada na Figura 5.

Figura 5 - Passos para construção de um EVP



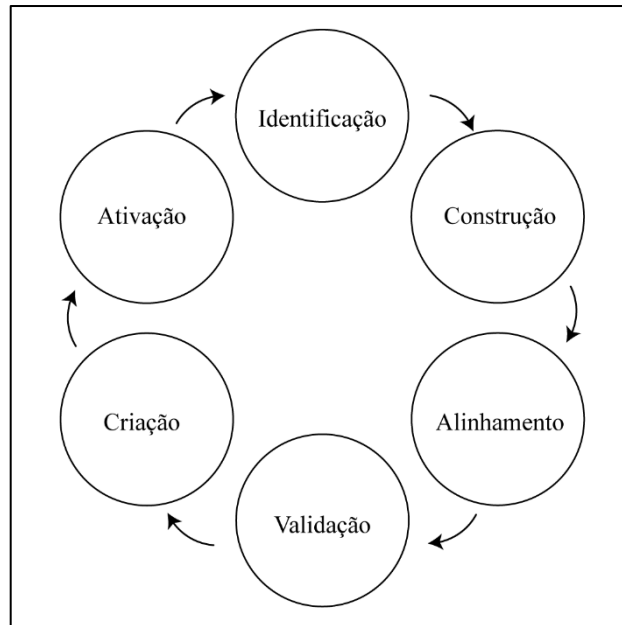
Fonte: adaptado de Insync (2016)

Na primeira etapa, denominada análise deverá ser feita uma reflexão profunda sobre o motivo da necessidade de um EVP para a organização, e a análise de dados que possam embasar a futura construção, como índices de absenteísmo, resultados de pesquisas de clima, entrevistas, dentre outros (Insync, 2016). Após isso, na segunda etapa (Construir), o EVP deverá ser desenvolvido de forma realista e honesta. Para isso, ele deve ser testado com um grupo diversificado de stakeholders para assegurar que ele reflita a verdadeira experiência na organização. É importante que a criação, conforme já mencionado, esteja alinhada com a cultura organizacional.

Uma vez com a proposta de valor em mãos, é possível traçar um plano de comunicação abrangente aos colaboradores e potenciais (Insync, 2016). A longo prazo, o EVP deve ser integrado à cultura da organização e seus processos. Isso ocorre em detrimento reforço contínuo e alinhamento por parte das lideranças. Por fim, a última etapa (mensuração) visa avaliar a eficácia do EVP por meio da coleta de indicadores relevantes e feedback dos envolvidos.

Clavery (2020) traz etapas que corroboram às supracitadas. A autora identifica no total seis fases para a construção de um EVP, que ela denomina de identificação, construção, alinhamento, validação, criação, ativação.

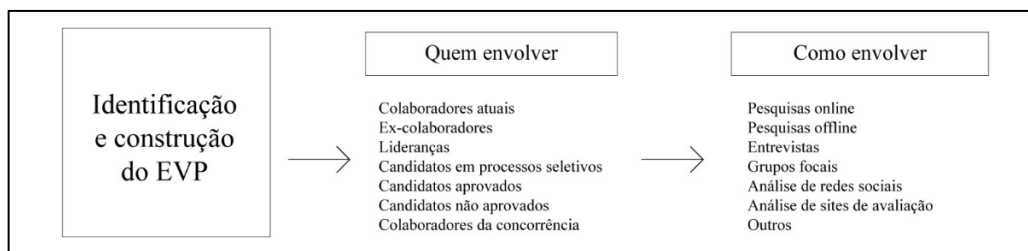
Figura 6 - Etapas de construção de um EVP (conforme Clavery)



Fonte: adaptado de Clavery (2020)

A primeira etapa é de **identificação**. Essa etapa visa coletar insumos em diversos canais para que seja possível entender o que faz os talentos permanecerem ou não na organização. Olhando internamente, a coleta de informações se dá por meio de entrevistas com colaboradores, ex-colaboradores, grupos focais e liderança (Clavery, 2020). Externamente, é relevante entender as percepções dos candidatos aprovados e reprovados nos processos seletivos, colaboradores de empresas concorrentes e a reputação da marca em redes sociais (Clavery, 2020). Para esse último, a plataforma *Glassdoor* fornece inúmeros dados relevantes, como análises de empresas, índices de aprovação de líderes, levantamentos salariais, comentários e questões sobre processos seletivos, pareceres sobre benefícios, imagens dos espaços de trabalho e informações adicionais (GLASSDOOR, 2025).

Figura 7 - Ferramentas e Stakeholders da etapa de Identificação



Fonte: adaptado de Clavery (2020)

A segunda etapa corresponde a **construção**. Nesta etapa serão analisados os dados coletados na etapa anterior de forma crítica visando a construção de um posicionamento (Clavery, 2020). Para auxiliar na organização das informações obtidas, são utilizados os pilares do EVP contidos no Quadro 4. Conforme Vergara (2016) aponta, as ações de Marketing desempenham um papel estratégico crucial no desempenho da Marca Empregadora. Sendo assim, a etapa seguinte, de **alinhamento** é fundamental. Nesse momento, os diversos times envolvidos com a comunicação externa e interna da marca (como por exemplo marketing, vendas, branding, recursos humanos, dentre outros) deverão verificar se as promessas do posicionamento para marca empregadora criada estão alinhadas às marcas comerciais e institucionais (Clavery, 2020).

Para que as lideranças e colaboradores também façam parte do processo, a quinta etapa (**criação**) é fundamental. Nela, o EVP será apresentado e validado. Uma campanha com guias, manuais, ebooks e apresentações são ferramentas essenciais nesse processo para facilitar o entendimento e engajamento de todos (Clavery, 2020). É importante mencionar que, caso a proposta de valor construída não esteja aderente a percepção das lideranças e colaboradores em relação ao futuro da empresa, as etapas anteriores deverão ser refeitas conforme feedbacks recebidos.

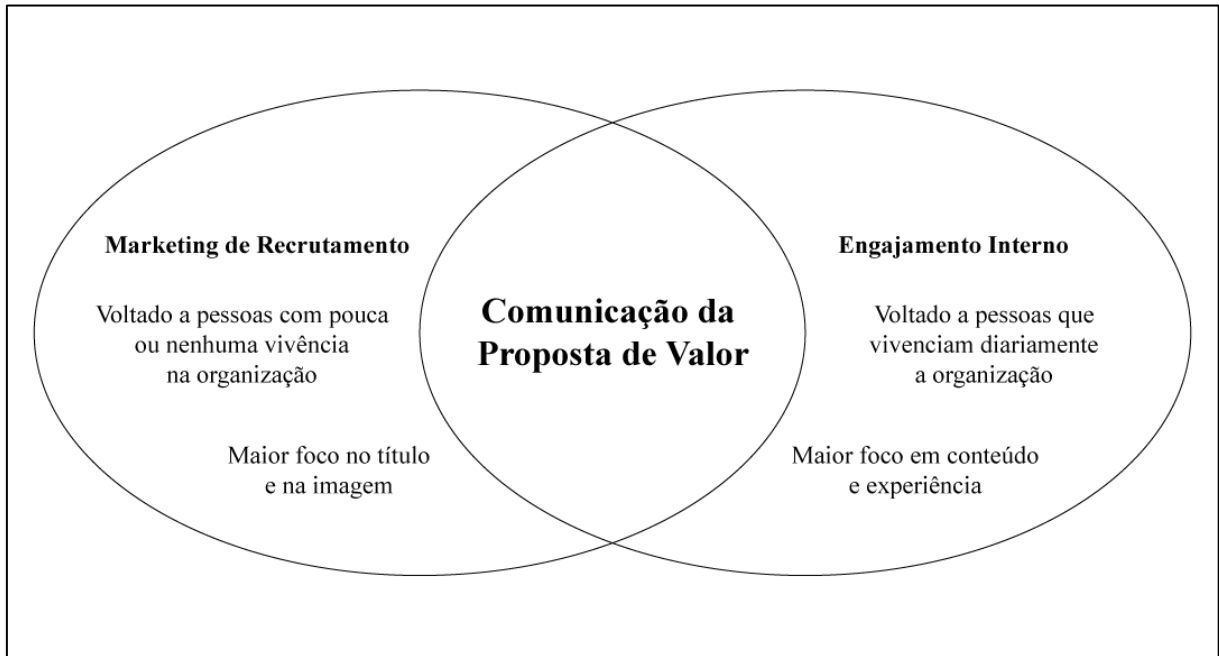
Por fim, a última etapa para construção do EVP é a **ativação**. É nesta etapa que a proposta de valor será comunicada aos atuais e futuros talentos da organização e internalizada pelos stakeholders (Clavery, 2020).

2.3.2 Comunicação do EVP

A proposta de valor, após construída, deve passar por um intenso processo de assimilação interna e externa, o que demanda uma comunicação eficaz. Mosley (2016) *apud* Santos (2022) destaca que a comunicação do EVP pode ser dividida em dois focos: marketing de recrutamento e engajamento interno. Enquanto o primeiro é voltado para pessoas com pouca ou nenhuma experiência com a organização, o segundo volta-se para quem a vivencia

diariamente. Apesar da mensagem e seu emissor serem os mesmos, a mudança do formato da comunicação deve variar conforme o remetente.

Figura 8 - Focos da Comunicação do EVP



Fonte: adaptado de Santos (2022)

Para que a marca empregadora seja promovida de forma eficiente internamente, Barrow e Mosley (2005) *apud* Santos (2022) destacam os três principais elementos descritos abaixo:

- a) **Compreensão racional:** antes de tudo, é fundamental compreender plenamente a proposta de valor, o motivo pelo qual ela foi criada e, principalmente, como ela pode ajudar a empresa e o trabalho dos colaboradores.
- b) **Engajamento emocional:** é necessário que todos estejam envolvidos com a mensagem a ser passada. Portanto, criar uma comunicação que gere conexão entre as preferências dos colaboradores e as aspirações da organização é um grande diferencial.
- c) **Compromisso e mudança de comportamento:** por fim, a organização deve garantir que a longo prazo as promessas de marca planejadas sejam substanciais e cumpridas.

Externamente, a comunicação (dentro do âmbito de marketing de recrutamento) deve refletir a comunicação feita internamente para não gerar ambiguidades Santos (2022).

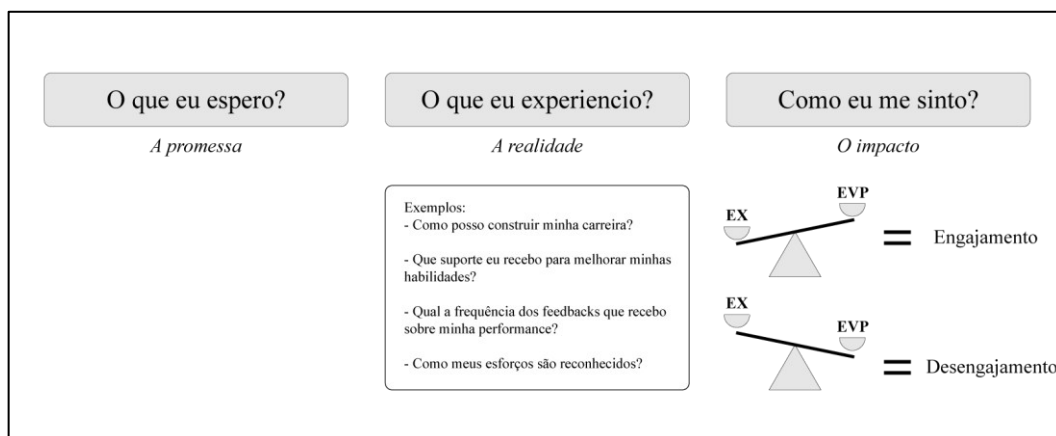
2.3.3 Employee Experience (EX)

A consolidação de um ambiente organizacional considerado atrativo está diretamente ligada à qualidade da experiência proporcionada aos colaboradores ao longo de sua jornada na

empresa (Silva; Osso, 2022). De acordo com Maylett e Wride (2017), a Employee Experience (ou experiência do colaborador) é composta por todas as interações que um profissional vivencia dentro da organização. Quando essa experiência é planejada de forma estratégica e coerente com os valores da empresa, contribui para a construção de um vínculo mais sólido entre colaborador e organização, favorecendo, assim, tanto a retenção quanto a atração de talentos.

Acratopulo (2021), conforme Figura 9, define a relação entre o EVP e a *Employee Experience*. Em suma, enquanto o primeiro é a promessa de valor para os futuros colaboradores, o segundo é a realidade que o colaborador encontra dentro da organização. Quando a experiência do colaborador (EX) é maior que o EVP, existe engajamento. Do contrário, ocorre o desengajamento.

Figura 9 - Relação entre EVP e Employee Experience

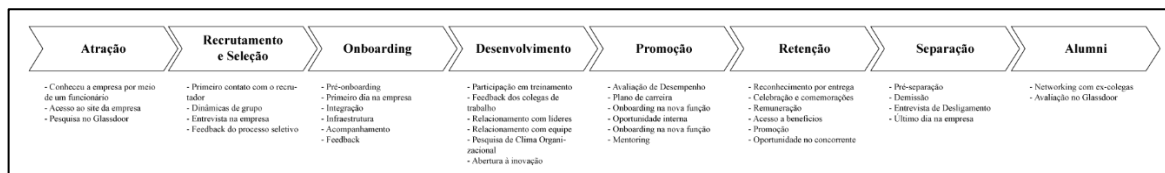


Fonte: adaptado de Acratopulo (2011)

Como forma de tornar o conceito mais objetivo, Morgan (2017) define três ambientes que influenciam o EE: ambiente físico (que corresponde a 30% da experiência do colaborador), ambiente tecnológico (30%), e ambiente cultural (40%). O ambiente físico abrange flexibilidade de local, formato de trabalho e atratividade, garantindo um ambiente inspirador aos funcionários. O ambiente tecnológico por sua vez inclui desde as ferramentas utilizadas até os equipamentos fornecidos para que o colaborador desempenhe seu melhor trabalho. Por último, o ambiente cultural influencia no modo de ser da organização. Inclui dimensões como a reputação da empresa, reconhecimento dos colaboradores, senso de propósito, sentimento de pertencimento, promoção da diversidade, oportunidades de desenvolvimento, equidade no tratamento, qualidade da liderança e promoção do bem-estar dos profissionais.

Uma vez entendidos os ambientes que influenciam a *Employee Experience*, é preciso compreender as etapas pelas quais o colaborador percorre antes, durante e após a entrada efetiva na organização. Webber (2019) detalha uma trajetória envolvendo 8 (oito) processos específicos e seus principais marcos, conforme Figura 10.

Figura 10 - Etapas da Employee Experience



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Webber (2019)

As 8 etapas estão escritas abaixo:

1. Atração

- Conheceu a empresa por meio de um funcionário;
- Acesso ao site da empresa;
- Pesquisa no Glassdoor;

2. Recrutamento e Seleção

- Primeiro contato com o recrutador;
- Dinâmicas de grupo;
- Entrevistas na empresa;

3. Onboarding

- Pré-boarding;
- Primeiro dia na empresa;
- Integração;
- Infraestrutura;
- Acompanhamento;
- Feedback;

4. Desenvolvimento

- Participação em treinamento;
- Feedback dos colegas de trabalho;
- Relacionamento com líderes
- Relacionamento com equipe;
- Pesquisa de Clima Organizacional;
- Abertura à inovação;

5. Promoção

- Avaliação de Desempenho;
- Plano de Carreira;
- Oportunidade interna;
- Onboarding na nova função;
- Mentoring

6. Retenção

- Reconhecimento por entrega;
- Celebrações e comemorações;
- Remuneração;
- Acesso a benefícios;
- Promoção;
- Oportunidade no concorrente;

7. Separação

- Pré-separação;
- Demissão;
- Entrevista de desligamento;
- Último dia na empresa;

8. Alumni

- Networking com ex-colegas;
- Avaliação no Glassdoor

Cada uma dessas fases tem especificidades e são fundamentais para o engajamento integral do funcionário ao longo de sua trajetória.

A primeira etapa, atração, se dará nos primeiros contatos do colaborador com a empresa. Conforme aponta Torres (2024), é neste período que o candidato fará hipóteses sobre como é a experiência de trabalho na organização. Portanto, a imagem vendida externamente deve estar alinhada à realidade a ser encontrada dentro da empresa (Clavery, 2020).

A segunda etapa está associada ao caminho trilhado durante os contatos com o recrutador e o processo seletivo da organização. Nela, é importante que o candidato tenha uma experiência transparente, acolhedora e coerente com a proposta de valor divulgada pela empresa, garantindo assim um vínculo inicial de confiança (Clavery, 2020).

Após a entrada, o novo colaborador passará por um processo de treinamento e integração na nova empresa. O onboarding deverá abarcar a experiência dos primeiros dias da empresa, integração com colegas de trabalho, infraestrutura adequada para iniciar os trabalhos, acompanhamento e feedback (Clavery, 2020). Bauer (2010) sugere que uma boa estratégia de *onboarding* deve cobrir, de forma proativa, quatro aspectos centrais:

- a. Compliance: refere-se ao repasse das regras, políticas e procedimentos básicos necessários para o novo colaborador iniciar suas atividades na organização.
- b. Clarificação: garante que o recém-contratado compreenda suas responsabilidades, expectativas de desempenho e a dinâmica interna da empresa.
- c. Cultura: envolve o entendimento das normas, valores e padrões comportamentais que orientam o modo de agir dentro da organização.
- d. Conexão: abrange a construção de relacionamentos interpessoais e do acesso a redes de apoio que facilitem a integração do novo colaborador.

Além desses fatores, Santos e Barros Neto (2024) destacam a importância do acompanhamento contínuo do progresso do novo colaborador ao longo de todo o processo, fornecendo orientações claras, esclarecendo dúvidas e trazendo *feedbacks*.

A etapa de desenvolvimento refere-se ao desenvolvimento pessoal e profissional percebido pelo colaborador durante a sua trajetória na organização e o relacionamento com a sua equipe (Clavery, 2020). Enquanto os treinamentos e feedbacks podem contribuir com a qualificação da equipe de trabalho (Oliveira; Rocha, 2017), o relacionamento com as lideranças e colegas podem ser uma variável fundamental na satisfação dos colaboradores (Nazario; Klimeck, 2016).

Outro marco importante da experiência do colaborador é a promoção, que engloba o apoio dado a empresa para que haja percepção de progressão de carreira para o colaborador

(Clavery, 2020). Campos (2022) destaca que a mobilidade interna favorece a identificação de lacunas e o realinhamento de competências, reforçando o compromisso entre indivíduo e organização, o que se torna uma grande força ao promover a retenção.

A retenção representa outra etapa imprescindível no ciclo de vida do colaborador, pois visa manter talentos na organização por meio de um conjunto de estratégias que promovem identificação, satisfação e engajamento contínuo com a empresa (Webber, 2019). Reconhecimentos por entrega, celebrações, remuneração, acesso a benefícios, promoção e outras oportunidades são alguns dos marcos de atenção nesta etapa (Clavery, 2020).

A finalização do seu ciclo enquanto colaborador da organização ocorre na etapa de separação. Nesta etapa ocorrerá os últimos dias do funcionário, além da formalização do processo de demissão (Clavery, 2020). Conforme aponta Chiavenato (2014), a entrevista de desligamento é uma ferramenta essencial para entender os motivos e opiniões do colaborador referente a salários, benefícios, relacionamentos e oportunidades na empresa.

Por fim, após o seu desligamento, o colaborador passará a ser um *Alumni*. Esta etapa será um reflexo das experiências anteriores na organização (Clavery, 2020).

Londhe (2025), por sua vez, menciona quatro fases do Employee Experience: Onboarding, Desenvolvimento, Retenção e Saída. O onboarding é o processo que auxiliará na criação de um ambiente agradável de forma que o colaborador contratado possa se engajar em seus primeiros passos.

O desenvolvimento, por sua vez, engloba as oportunidades dadas aos colaboradores para que progridam em suas carreiras.

Em terceiro, a retenção diz respeito a manter uma relação de longo-prazo com o colaborador, de forma a engajá-lo no desempenho de suas atividades. Por último, é importante que o colaborador, em sua saída, saia com uma impressão positiva da organização (Londhe, 2025). Para cada uma dessas fases, Londhe (2025) define elementos chave, conforme Figura 11.

Figura 11 – Elementos chave da experiência do colaborador



Fonte: adaptado de Londhe (2025)

2.3.4 Métricas

Como forma de aferir o desempenho da estratégia de Employer Branding, existem indicadores que possuem grande relevância. É importante mencionar que não existe uma métrica universal para Employer Branding, ou seja, a organização deverá entender as nuances de própria realidade e assim traçar um conjunto de indicadores que façam sentido para seus objetivos estratégicos. Abaixo serão apresentados alguns dos indicadores mais relevantes, levando como foco a retenção:

A. Taxa de Turnover

O turnover (ou também chamado de rotatividade) pode ser definido como o movimento de entrada e saída dos colaboradores de uma empresa. A taxa de turnover, conforme traz Chiavenato (2020), pode ser representada pela fórmula:

$$(i) \text{ Taxa de Turnover (\%)} = \frac{(n^{\circ} \text{ de colaboradores desligados})}{\text{Efetivo médio da organização}} \times 100$$

Sendo que *Efetivo médio da organização* é calculado por:

$$(ii) \text{ Taxa de Turnover (\%)} = \frac{(n^{\circ} \text{ de colaboradores no início do período} + n^{\circ} \text{ de colaboradores no final do período})}{2}$$

É importante mencionar que as admissões suscitadas pelo fato da organização estar crescendo, como abertura de novos setores ou funções, não são consideradas no cálculo. A fórmula pode sofrer adaptações caso faça sentido para a organização. De forma lógica, é possível deduzir as taxas de turnover demissional voluntária (demissões promovidas pela empresa) e involuntária (demissões de iniciativa do colaborador):

$$(iii) \text{ Taxa de Turnover (\%)} = \frac{(n^{\circ} \text{ de Demissões Voluntárias})}{\text{Efetivo médio da organização}} \times 100$$

$$(iv) \text{ Taxa de Turnover (\%)} = \frac{(n^{\circ} \text{ de Demissões Involuntárias})}{\text{Efetivo médio da organização}} \times 100$$

B. Employer Net Promoter Score (E-NPS)

O indicador de NPS é amplamente utilizado em áreas de vendas, marketing e produto com o intuito de entender a lealdade do consumidor à empresa. Normalmente, utiliza-se um como base a aplicação de um questionário com apenas uma pergunta referente ao quanto o cliente recomendaria, em uma escala de 0 a 10, a empresa para um familiar ou colega de trabalho (Clavery, 220). As respostas são classificadas como:

- a) Detratoras: notas de 0 a 6;
- b) Neutras; notas de 6 a 8;
- c) Promotoras: notas de 8 a 10.

No contexto do Employer Branding, é possível aplicar o mesmo raciocínio. A métrica de E-NPS pode ser utilizada para indicar, por exemplo, os resultados da marca empregadora durante o processo seletivo, percepção das experiências dos gerentes em relação ao processo

seletivo ou equipe de recrutamento, ou até mesmo a adesão à marca empregadora dentre os colaboradores que estão na organização (Clavery, 2020). A fórmula para cálculo é descrita abaixo:

$$\text{ENPS (\%)} = \frac{n^{\circ} \text{ de Promotores} - n^{\circ} \text{ de Detratores}}{\text{Número total de funcionários}}$$

C. Índice de Absenteísmo

Observar as taxas de absenteísmo pode fornecer informações valiosas sobre o bem-estar e engajamento dos colaboradores (Patel, 2023). O absenteísmo, de forma genérica, é a ausência do trabalhador no local de trabalho (Penatti et. al, 2007). O índice é calculado, como descreve Marques Neto (2006), pela seguinte fórmula:

$$\text{Índice de Absenteísmo} = \frac{\text{Dias de Ausência}}{\text{Efetivo Médio} \times \text{Quantidade de Dias Úteis}} \times 100$$

D. Média de tempo de casa

Ungari (2025) define que, caso o tempo médio de casa do colaborador aumentar, pode ser um grande indicativo de retenção saudável. Nesse sentido, o autor define o indicador de acordo com a fórmula abaixo:

$$\text{Média de Tempo de Casa} = \frac{\text{Soma dos tempos de casa dos colaboradores}}{\text{Número de Colaboradores}}$$

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como descreve Zanella (2011), o conhecimento científico requer investigação metódica da realidade, e isso depende de procedimentos e técnicas para garantir o melhor resultado. A metodologia, portanto, diz respeito aos caminhos escolhidos para atingir os objetivos da pesquisa, e as escolhas que o pesquisador tomou para abordar o objeto do estudo (Moraes e Fonseca, 2017). Destarte, neste capítulo será apresentada de forma detalhada a estrutura metodológica para a construção e as classificações da pesquisa quanto a natureza, abordagem, finalidade e procedimento. Além disso, serão explicitados os sujeitos do estudo, metodologia de coleta e análise de dados e, por fim, as limitações da pesquisa.

3.1 TIPO DE ESTUDO

Quanto a natureza, as pesquisas podem ser classificadas como básica ou aplicada (Menezes, 2009; Prodanov e Freitas, 2013; Gil, 2017; Zanella, 2011). A pesquisa básica, ou também chamada de teórica ou pura, visa gerar novos conhecimentos sem aplicação prática prevista (Gerhart e Silveira, 2009). A pesquisa aplicada, por outro lado, é motivada pela necessidade de resolver problemas mais concretos, sendo eles imediatos ou não (Vergara, 2016). A mesma, como destaca Gil (2017), é voltada para aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica.

Dessa forma, esta pesquisa é classificada, quanto à sua natureza, como aplicada, pois tem como finalidade gerar conhecimento direcionado à solução de um problema prático, inserido em um contexto organizacional específico. Conforme destaca Zanella (2013), esse tipo de pesquisa busca compreender fenômenos e, a partir disso, propor soluções.

O foco deste estudo recai sobre a utilização de estratégias de *Employer Branding* para a retenção de colaboradores em uma empresa real (a Empresa X). Com base nos conhecimentos adquiridos por meio da literatura, este trabalho propõe soluções práticas para os problemas identificados relacionados ao *Employer Branding*, a serem aplicadas à realidade organizacional da Empresa X.

Quanto à abordagem, uma pesquisa pode ser qualitativa, quantitativa ou mista (também chamada de quali-quantitativa). O método quantitativo preocupa-se com representatividade numérica, ou seja, com quantificação dos resultados e medição objetiva (Zanella, 2013). Este tipo de pesquisa tem como ponto de partida de que é possível traduzir opiniões e informações para classificá-las e analisá-las por meio de técnicas estatísticas (Menezes, 2009).

Em contrapartida, a pesquisa qualitativa prioriza a análise detalhada com foco em compreensão aprofundada de fenômenos do objeto em detrimento da representatividade numérica (Gerhardt; Silveira, 2009). Pereira et al (2018) destaca que dados qualitativos podem se transformar em dados quantitativos ao empregar questões fechadas utilizando a escala Likert, por exemplo. Na escala Likert, ainda conforme a autora, cada item apresenta uma afirmação à qual o respondente atribui uma nota de 1 a 5, refletindo seu grau de concordância. O valor 1 indica total discordância, enquanto o valor 5 representa total concordância, com os demais valores expressando níveis intermediários de posicionamento. Esses dados, geralmente utilizados em pesquisas sociais, são coletados por meio de entrevistas ou questionários aplicados aos participantes.

Por último, a pesquisa com método misto integra abordagens qualitativas e quantitativas com o propósito de ampliar a compreensão dos fenômenos estudados. Seu objetivo pode ser generalizar descobertas qualitativas, aprofundar a interpretação de resultados quantitativos ou ainda validar e reforçar conclusões obtidas por ambos os métodos (Galvão et. al, 2018).

A pesquisa se enquadra como mista, tendo em vista que usará de ambos os métodos quantitativo e qualitativo para resolução dos objetivos específicos. Inicialmente, a pesquisa qualitativa foi utilizada para os objetivos A e B, visando descrever os objetivos da organização no que tange retenção de colaboradores e conhecer as atuais práticas de *Employee Experience* da Empresa X. Foram coletados qualitativamente entrevistas e documentos fornecidos pela organização. Em relação a pesquisa quantitativa, ela foi aplicada para coleta de dados referentes ao objetivo C, visando identificar a percepção da Empresa X sob a ótica dos atuais colaboradores. Para tal, foi utilizado um questionário com perguntas objetivas na Escala Likert.

As pesquisas podem ser classificadas, quanto aos objetivos, em exploratórias, explicativas e descritivas (Gil, 2017). Quanto a primeira, Selltiz et. al (1965) *apud* Oliveira (2011) enquadra nesta categoria todas as pesquisas que visam buscar descobrir ideias e intuições, buscando tornar o fenômeno estudado mais familiar.

As pesquisas explicativas, por sua vez, têm como objetivo justificar e esclarecer os fatores que motivam determinados fenômenos (Vergara, 2017). Tais pesquisas, conforme aponta Gil (2017), são as que mais se aproximam da realidade pois visam explicar o porquê dos fenômenos.

Por fim, as pesquisas descritivas têm como propósito principal retratar as particularidades de um grupo específico ou de um fenômeno em estudo. Além disso, podem ser

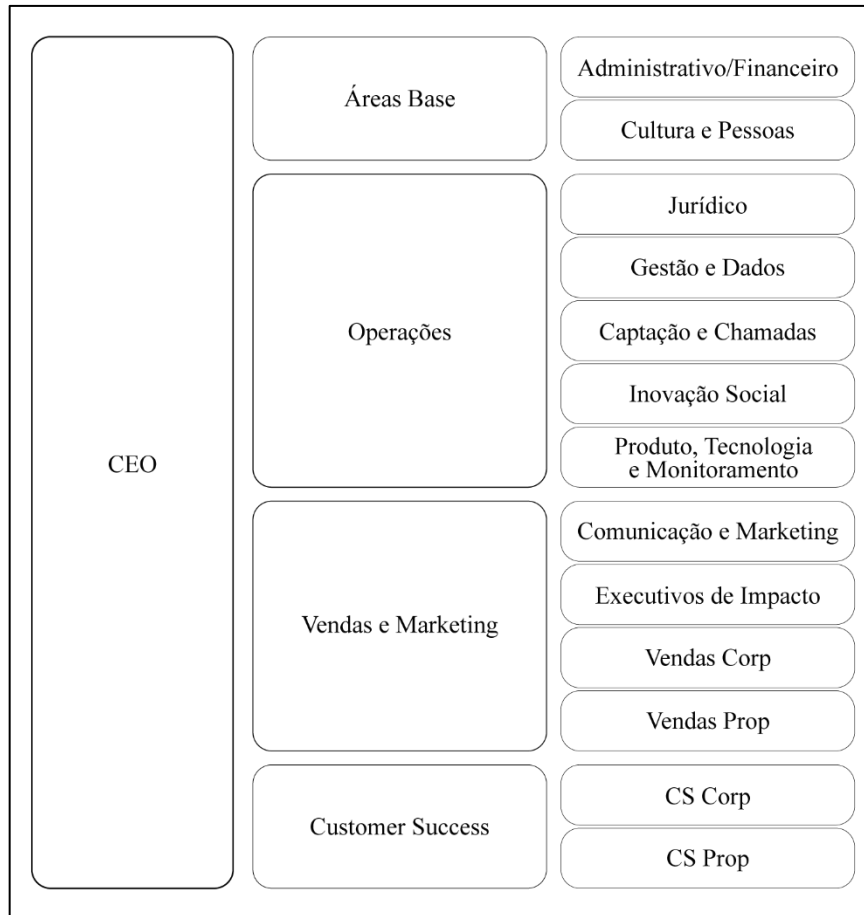
utilizadas para analisar e apontar possíveis associações existentes entre diferentes variáveis (Gil, 2017). Vergara (2017) destaca que a pesquisa descritiva não possui como compromisso explicar os fenômenos os quais descreve.

A presente pesquisa é classificada como exploratória pois, em virtude da atual ausência de grande quantidade de conteúdos acadêmicos, vide pesquisa bibliométrica supracitada, busca tornar o fenômeno estudado mais familiar por meio de sua melhor compreensão. Não só isso, mas objetiva observar, registrar, analisar e correlacionar os fenômenos relacionados às práticas de Employer Branding da Empresa X e sua influência na retenção de colaboradores, sem interferir ou manipular as variáveis estudadas.

3.2 SUJEITOS DO ESTUDO

Inicialmente, para que seja possível compreender os sujeitos do estudo, a estrutura organizacional da empresa será apresentada. Conforme a Figura 12, percebe-se que a Empresa X possui 4 diretorias e 13 áreas. Cada diretoria possui um diretor, e cada área possui um coordenador (com exceção das áreas de Administrativo/Financeiro e Cultura e Pessoas). Devido a vacâncias em 2024, o CEO assumiu a diretoria das Áreas Base.

Figura 12 - Setores da Empresa X



Fonte: elaborado pelo autor

Neste tópico serão abordados os sujeitos do estudo. No *Quadro 5* são exibidos os objetivos específicos do estudo e os sujeitos relacionados.

Quadro 5 - Sujeitos do estudo

Objetivos	Sujeitos
Descrever os objetivos da empresa no que tange retenção de colaboradores;	CEO, Área de Cultura e Pessoas.
Conhecer as atuais práticas de <i>Employee Experience</i> da Empresa X;	Área de Cultura e Pessoas.
Identificar a percepção da Empresa X sob a ótica dos colaboradores no que se refere a <i>Employee Experience</i> ;	Colaboradores
Identificar pontos fortes e fracos mediante análise comparativa da atual <i>Employee Experience</i> da Empresa X com a percepção dos colaboradores e objetivos da Empresa X.	CEO, Área de Cultura e Pessoas, Colaboradores.

Elencar sugestões para otimizar o Employee Experience da Empresa X visando a retenção de talentos.	Autor
--	-------

Fonte: elaborado pelo autor

Para o primeiro objetivo, que corresponde a descrição dos objetivos da empresa no que tange a retenção de colaboradores, foram selecionados o CEO, o setor de Cultura e Pessoas e o autor desta pesquisa. O critério de escolha dos sujeitos foi o nível de envolvimento com o assunto na Empresa X, a disponibilidade e, por último, acessibilidade, visto que trabalham no mesmo setor que o autor.

O CEO foi envolvido nesta primeira etapa por sua posição estratégica na alta liderança e por atuar interinamente na área de Cultura e Pessoas, estando envolvido nas principais decisões que impactam o engajamento e permanência dos colaboradores. A área de Cultura e Pessoas é a principal responsável por operacionalizar ações voltadas a retenção dos colaboradores, portanto, foi também selecionada.

O segundo objetivo é voltado ao conhecimento das atuais práticas de *Employee Experience* da Empresa X. A área de Cultura e Pessoas e o autor foram selecionados por estarem diretamente envolvidos com a tática e operação das iniciativas. Em relação ao terceiro objetivo, relacionado a coleta de percepções no que se refere a *Employee Experience*, foram selecionados os colaboradores por serem foco direto das ações voltadas a experiência.

O quarto objetivo visa à análise comparativa entre as práticas atuais de *Employee Experience* e as percepções obtidas com os colaboradores e a liderança da Empresa X, com o intuito de identificar pontos fortes e fracos das ações realizadas. Essa etapa será conduzida exclusivamente pelo autor da pesquisa, tendo em vista sua familiaridade com os dados coletados e com os processos internos da organização, além de seu envolvimento direto com o tema enquanto integrante da área de Cultura e Pessoas.

Por fim, o quinto objetivo contempla a proposição de um novo modelo de *Employee Experience* alinhado às necessidades da Empresa X e voltado à retenção de talentos. Assim como no objetivo anterior, essa atividade será de responsabilidade do autor, que utilizará como base os dados obtidos nas etapas anteriores para construir uma proposta viável e coerente com a realidade institucional. Essa proposta buscará integrar aspectos estratégicos, operacionais e culturais, considerando as especificidades do público interno e os desafios enfrentados pela organização.

3.3 COLETA DE DADOS

Nesta seção, são apresentados os procedimentos e instrumentos utilizados para a coleta de dados da pesquisa. Considerando a abordagem quali-quantitativa do estudo e a necessidade de compreender múltiplas dimensões da experiência do colaborador, optou-se pela utilização de diferentes métodos, tais como questionários, entrevistas semiestruturadas e análise documental. A escolha por essa combinação teve como objetivo garantir maior profundidade e robustez na análise, respeitando as especificidades de cada grupo de sujeitos envolvidos. A seguir, no Quadro 6, detalham-se os instrumentos aplicados conforme os objetivos da pesquisa e os grupos de respondentes.

Quadro 6 - Coleta de Dados por Objetivo Específico

Objetivos	Sujeitos	Ferramenta de Coleta
Descrever os objetivos da empresa no que tange retenção de colaboradores;	CEO, Área de Cultura e Pessoas.	Entrevista semiestruturada; Pesquisa documental.
Conhecer as atuais práticas de <i>Employee Experience</i> da Empresa X;	Área de Cultura e Pessoas.	Entrevista semiestruturada; Pesquisa documental;
Identificar a percepção da Empresa X sob a ótica dos colaboradores no que se refere a <i>Employee Experience</i> ;	Colaboradores	Questionário com questões abertas e fechadas; Pesquisa documental;
Identificar pontos fortes e fracos mediante análise comparativa da atual <i>Employee Experience</i> da Empresa X com a percepção dos colaboradores e objetivos da Empresa X.	CEO, Área de Cultura e Pessoas, Colaboradores.	-
Elencar sugestões para otimizar o <i>Employee Experience</i> da Empresa X visando a retenção de talentos.	Autor	-

Fonte: elaborado pelo autor

As categorias para coleta de dados da pesquisa foram embasadas em Londhe (2025), que traz três elementos chave para a experiência do colaborador: Onboarding, Retenção e

Desenvolvimento. Abaixo, serão descritas as ferramentas de coleta utilizadas e o agrupamento realizado.

A entrevista semiestruturada, segundo Zanella (2013), é caracterizada por seguir um roteiro previamente definido, mas sem a necessidade de se ater rigidamente a ele, permitindo maior flexibilidade na condução da conversa. O método foi escolhido para que se pudesse detectar todas as nuances envolvidas no tema, porém sem se perder na magnitude de temas que se podem ser abordados. Desta forma, as entrevistas foram realizadas via plataforma Google Meet e transcritas por meio da ferramenta de inteligência artificial Gemini. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o CEO e dois colaboradores analistas de Cultura e Pessoas.

As perguntas foram elaboradas a partir dos elementos-chave definidos por Londhe (2025), conforme traz o Anexo C e D. Para cada elemento-chave, foram definidas perguntas a serem realizadas para concretizar o respectivo objetivo específico proposto.

A pesquisa documental recorre a fontes mais diversas e dispersas (Moraes; Fonseca, 2017) e que não receberam tratamento analítico (Menezes, 2009). Ao longo do estudo, foram analisados diversos documentos internos da Empresa X, fator que possibilitou uma anamnese mais completa e precisa do objeto estudado. Dentre os documentos estudados, estão planilhas internas da organização, guias e manuais, vídeos institucionais, site institucional da organização, plataforma interna Notion, relatórios, diretrizes e políticas internas.

Por último, foram realizados dois questionários com perguntas abertas e fechadas para completar a análise. Enquanto nas perguntas abertas os entrevistados expõem suas opiniões escrevendo ou falando, nas perguntas fechadas o entrevistado escolhe sua resposta com base nas opções dadas (Zanella, 2013). Para este objetivo e também visando otimizar o tempo dos colaboradores, foram utilizados os dados da pesquisa de clima anual que a Empresa X já realiza por meio da plataforma Winx.

A Winx é uma plataforma de gestão de pessoas e desempenho que auxilia em pesquisas de diagnósticos de clima organizacional e escuta contínua dos colaboradores (Winx RH). Após a coleta de percepções dos colaboradores, a plataforma oferece visualização dos dados por meio de dashboards e filtros personalizáveis. O questionário completo utilizado na pesquisa está localizado no Anexo B, e possui 79 perguntas, das quais 70 foram utilizadas para esta pesquisa. Cada pergunta possui uma escala de 1 a 5 – sendo 1 e 2 classificados como desfavorável, 3 como neutro, e 4 e 5 como favorável, com exceção das perguntas 66, 69, 70, 71, 72 e 73. O

questionário ficou disponível dos dias 10 de outubro a 07 de novembro de 2025, e contou com 67 respostas de 68 convidados, resultado em um índice de 98,5% de participação.

Todos os dados coletados foram agrupados conforme etapas chave do Employee Experience definidas por Londhe (2025): Onboarding, Desenvolvimento, Retenção e Saída. A etapa de cada pergunta foi analisada conforme Anexo A. É importante destacar que algumas perguntas não foram agrupadas em nenhuma etapa chave porque não foram consideradas relevantes para os assuntos tratados na presente pesquisa, e portanto não serão analisadas. A plataforma Winx não oferece os dados por respondente, apenas os dados já consolidados dos índices de favorabilidade, desfavorabilidade e neutralidade de cada pergunta, como serão apresentados nos próximos capítulos.

Percebendo que a pesquisa de clima organizacional seria insuficiente para compreender o primeiro elemento-chave (onboarding), foi realizado um segundo questionário para dar completude a esse tópico. Sendo assim, foram escolhidas todas as 6 pessoas com menos de 6 meses de tempo de casa para realizar pesquisa, e foram obtidas 3 respostas no total.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo serão apresentados os métodos de análise de dados. Nos estudos de caso, o processo de análise e interpretação dos dados ocorre de maneira simultânea à coleta das informações, dando início logo a partir das primeiras coletas (Gil, 2017). Abaixo, no Quadro 7, são apresentados os objetivos específicos, os sujeitos, as ferramentas de coleta de dados e os métodos de análise.

Quadro 7 - Métodos de Análise de Dados

Objetivos	Sujeitos	Ferramenta de Coleta	Método de Análise
Descrever os objetivos da empresa no que tange retenção de colaboradores;	CEO, Área de Cultura e Pessoas.	Entrevista semiestruturada; Pesquisa documental.	Análise de conteúdo; Análise dedutiva; Análise documental.
Conhecer as atuais práticas de <i>Employee</i>	Área de Cultura e Pessoas.	Entrevista semiestruturada; Pesquisa documental.	Análise de conteúdo; Análise dedutiva; Análise documental.

<i>Experience</i> da Empresa X;			
Identificar a percepção da Empresa X sob a ótica dos colaboradores no que se refere a <i>Employee Experience</i> ;	Colaboradores	Questionário com questões abertas e fechadas; Entrevista semiestruturada; Pesquisa documental;	Análise Indutiva; Análise estatística;
Identificar pontos fortes e fracos mediante análise comparativa da atual <i>Employee Experience</i> da Empresa X com a percepção dos colaboradores e objetivos da Empresa X.	CEO, Área de Cultura e Pessoas, Colaboradores.	-	Análise Indutiva; Triangulação;
Elencar sugestões para otimizar o <i>Employee Experience</i> da Empresa X visando a retenção de talentos.	Autor	-	-

Fonte: elaborado pelo autor

A análise dedutiva, escolhida para os dois primeiros objetivos, parte de premissas gerais ou postulados já estabelecidos para, por meio de raciocínio lógico, chegar a fatos particulares (Zanella, 2013; Gerhardt; Silveira, 2009). Foi escolhido o método dedutivo para que seja

possível analisar o material coletado nas entrevistas conforme o referencial teórico previamente apresentado. Esta análise possibilita a verificação de alinhamentos ou desalinhamentos entre as práticas da Empresa X e os conceitos estabelecidos na literatura.

A análise documental, utilizada nos objetivos A e B, é uma técnica que pode ser empregada tanto na pesquisa qualitativa quanto na quantitativa. Ela envolve a investigação em documentos internos ou externos para trazer insumos para a pesquisa (Zanella, 2013). Esta técnica foi escolhida devido a quantidade de documentos internos que a Empresa X disponibilizou para acesso, o que agiliza o processo investigativo e traz mais profundidade para este trabalho.

No estudo de abordagem indutiva, por sua vez, selecionado para segundo e terceiro objetivos, parte-se da observação de experiências e situações concretas para que se possa entender determinados fenômenos, sem se apoiar em premissas previamente definidas. As conclusões obtidas são construídas com base em padrões identificados nos dados, sendo, portanto, probabilísticas e não definitivas (Gerhardt; Silveira, 2009). Foi escolhido o método indutivo para que os dados fossem analisados visando-se reconhecer padrões que pudessem auxiliar o autor a construir soluções.

A análise estatística foi utilizada para o objetivo específico C. As perguntas das pesquisas foram realizadas em escala likert e, a partir das respostas, foi determinado a porcentagem de respondentes favoráveis, desfavoráveis e neutros. Para tal, foi utilizado um cálculo simples de porcentagem, conforme fórmulas abaixo:

$$\text{Índice de Favorabilidade da Pergunta} = \frac{\textit{n}^{\circ} \textit{ de pessoas que responderam nota 4 e 5}}{\textit{n}^{\circ} \textit{ total de respondentes}}$$

$$\text{Índice de Desfavorabilidade da Pergunta} = \frac{\textit{n}^{\circ} \textit{ de pessoas que responderam nota 1 e 2}}{\textit{n}^{\circ} \textit{ total de respondentes}}$$

$$\text{Índice de Neutralidade da Pergunta} = \frac{\textit{n}^{\circ} \textit{ de pessoas que responderam nota 3}}{\textit{n}^{\circ} \textit{ total de respondentes}}$$

É importante destacar que este cálculo foi realizado de forma automática pela plataforma, que forneceu o acesso apenas aos índices já calculados. Além disso, foi utilizado o cálculo de média simples para obter a média para cada categoria de análise. Assim, foi utilizada a fórmula abaixo:

$$\text{Média de Favorabilidade da Categoria} = \frac{\text{Soma dos índices de favorabilidade da categoria}}{\text{número de perguntas da categoria}}$$

A Análise de Conteúdo foi a técnica utilizada para examinar os dados qualitativos, como textos e transcrições de entrevistas (Vergara, 2016). Para a sua organização, seguiu-se o método proposto por Zanella (2013), que se divide em três fases. A primeira, pré-análise, consistiu na organização e leitura flutuante do material coletado. A segunda fase, exploração do material, foi o momento em que os dados foram codificados e classificados em categorias temáticas. Por fim, na terceira fase, de tratamento e interpretação dos resultados, realizou-se a inferência e a análise crítica dos achados, estabelecendo um diálogo entre os dados empíricos e o referencial teórico do estudo.

Para o quarto objetivo foi selecionada também a técnica de triangulação de dados. tem como principal finalidade ampliar a abrangência e a profundidade da descrição, interpretação e entendimento do fenômeno investigado (Triviños, 1987).

3.5 LIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo limita-se a propor sugestões para otimizar o Employee Experience da Empresa X visando a retenção de talentos, não se estendendo a implementação e acompanhamento. Além disso, o recorte temporal adotado nesta pesquisa configura outra limitação. A análise das práticas de Employer Branding e os determinantes da retenção de talentos é feito em um momento específico de evolução organizacional da Empresa X e do mercado. Mudanças futuras podem alterar a dinâmica de atração e permanência de colaboradores. Logo, as conclusões e recomendações apresentadas aqui estão atreladas ao contexto observado na data da coleta e podem necessitar de revisão ou atualização caso o ambiente interno da Empresa X ou as condições do mercado se modifiquem substancialmente.

Além disso, as sugestões do presente trabalho não foram validadas pela organização até a data de entrega do mesmo. Sendo assim, não se pode afirmar quanto a possibilidade de implementação de cada uma das sugestões propostas.

Por fim, por se tratar de um estudo de caso focado exclusivamente na Empresa X, suas descobertas e sugestões estão profundamente enraizadas nas particularidades dessa organização. Dessa forma, não é possível afirmar que as soluções propostas neste estudo serão benéficas em outras empresas de tecnologia ou mesmo em outras startups, pois cada uma possui dinâmicas internas, recursos e desafios próprios.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo dedica-se à apresentação e análise aprofundada dos resultados obtidos no estudo de caso realizado na empresa X. Com o propósito de responder ao problema de pesquisa, a análise se concentra nos cinco objetivos específicos delineados. A seguir, será apresentada uma caracterização detalhada da empresa, contextualizando o cenário onde os dados foram coletados e analisados.

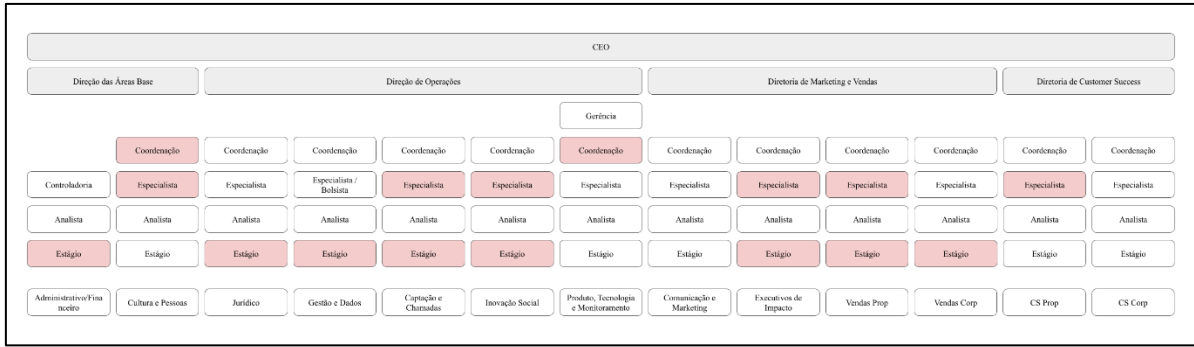
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA X

A aplicação do estudo de caso foi realizada em uma empresa de tecnologia que atua no mercado brasileiro de leis de Empresa Incentivo, situada em Florianópolis (SC). A empresa se disponibilizou prontamente a participar da pesquisa e disponibilizar todas as informações necessárias, porém para fins de confidencialidade, a organização será denominada neste trabalho como Empresa X.

A Empresa X foi fundada em 2016 a partir de uma dificuldade real encontrada pelos fundadores garantir a sustentabilidade financeira de um projeto social. A experiência de enfrentar obstáculos na captação de recursos motivou-os a realizar um estudo aprofundado sobre o regime legal dos incentivos fiscais no país. Esse conhecimento adquirido foi, posteriormente, sistematizado para criar a empresa que passou a oferecer suporte técnico a outras iniciativas sociais a fim de viabilizar suas atividades. Nesse mesmo ano, a organização participou de um programa de aceleração organizado pela Startup Farm no campus do Google, e já no ano seguinte foram aprovados por duas incubadoras, o que permitiu a abertura de dois escritórios: um localizado em São Paulo, na USP - CIETEC, e outro em Florianópolis, no Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas (CELTA). Em 2018, a Empresa X recebeu seu primeiro investimento, o que possibilitou crescimento acelerado nos anos seguintes.

No ano de 2025, a organização conta com 68 colaboradores distribuídos ao longo de todo o Brasil, fator permitido pelo regime de trabalho remoto adotado a partir do ano de 2020. Em relação a distribuição hierárquica são 5 diretores, 11 coordenadores, 9 especialistas, 37 analistas, 5 estagiários, 2 bolsistas e 2 consultores internos, dispostos em áreas conforme organograma na Figura 12. Dentro de cada área, a ordem de hierarquia é modelada de acordo com o esquema da Figura 13. As posições não ocupadas estão marcadas em vermelho.

Figura 13 - Hierarquias da Empresa X



Fonte: elaborado pelo autor

Como é possível observar no organograma, várias posições existem, porém não há colaboradores para elas. Isso se deve ao caráter volátil de uma startup e a alta rotatividade do time.

Para 2026, o principal desafio da Empresa X é alcançar o chamado *break-even*, ou seja, o momento em que os ganhos da organização se igualam com os custos, ponto-chave para que ela comece a gerar lucro futuramente (XP Expert, 2023). Em virtude disso, todas as ações deverão ter foco em sustentabilidade financeira e priorização.

4.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS COLETADOS

Neste tópico serão apresentadas as percepções dos atuais colaboradores coletadas mediante pesquisas e entrevistas, além de pontos fortes e fracos observados pelos atuais colaboradores.

4.2.1 Atuais práticas de Employee Experience

Neste momento, serão apresentadas as atuais práticas de *Employee Experience* da Empresa X, focando em atender ao objetivo específico B desta pesquisa. A Empresa X, apesar de não utilizar em seus processos as nomenclaturas *Employee Experience* ou *Employer Branding*, já realiza diversos processos internos que visam melhorar a experiência do colaborador como um todo. Abaixo, serão detalhados cada uma das quatro fases da *Employee Experience* definidas por Londhe (2025).

a) Onboarding

O processo de onboarding da Empresa X tem como principal finalidade promover a integração e o desenvolvimento inicial dos novos colaboradores que ingressam na organização. Esse processo busca não apenas transmitir informações operacionais e institucionais, mas também proporcionar uma imersão na cultura organizacional, de modo que o colaborador compreenda os valores, a missão e a forma de atuação da empresa.

A estrutura do processo é composta por duas frentes principais: as agendas gerais e as agendas específicas. As agendas gerais incluem momentos padronizados de apresentação institucional, estudo sobre políticas interna, leitura do código de cultura e conhecimento sobre as leis de Incentivo, que permitem uma visão ampla do funcionamento organizacional. Já as agendas específicas são elaboradas de forma personalizada, de acordo com o cargo e as atribuições de cada novo colaborador, possibilitando um aprendizado direcionado às demandas da função. Enquanto as agendas gerais são fixas para todos os colaboradores, as agendas específicas são elaboradas conforme pelo gestor direto conforme as atribuições do novo colaborador.

As agendas citadas acima são divididas entre momentos de estudo individual e reuniões. Enquanto a primeira é voltada a estudo individual de materiais, a segunda é voltada a ter contato com outras áreas e estabelecimento de conexões interpessoais.

O onboarding é conduzido essencialmente pelo Time de C&P, com participação e revisão do gestor do colaborador que está entrando. Abaixo estão detalhadas todos os encontros programados para os novos colaboradores.

Quadro 8 - Atuais Agendas de Onboarding

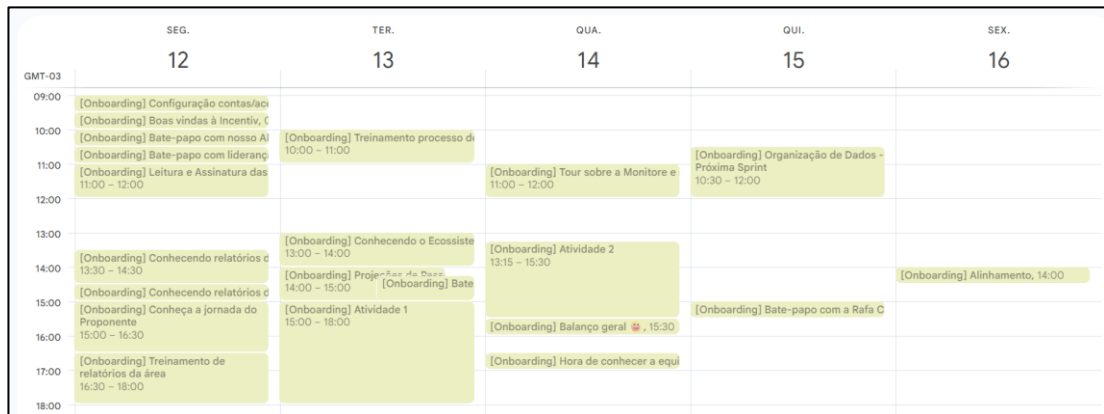
Título da Agenda	Objetivo do momento	Modalidade	Envolvidos
Boas-vindas à Empresa X	Integrar e apresentar a Empresa X ao novo colaborador, além de apresentação do código de cultura.	Reunião	Analista de C&P + novo colaborador
Bate-papo com DP	Apresentação dos benefícios e rotina de trabalho.	Reunião	Analista de Departamento Pessoal + novo colaborador
Sistemas e Acessos	Apresentação das plataformas principais para o dia-a-dia do novo colaborador e seus acessos.	Reunião	Analista de Gestão + Dados e novo colaborador
Leitura do Código de Ética	Leitura e assinatura do termo de adesão ao código de ética	Estudo individual	Novo colaborador
Leitura do Código de Cultura	Momento para leitura do código de cultura da Empresa X.	Estudo individual	Novo colaborador
Conversa com a liderança direta	Encontro para alinhamento de expectativas da função.	Reunião	Novo colaborador + sua liderança direta
Leitura do relatório de resultados de 2024	Leitura do documento que traz os principais resultados do ano de 2024.	Estudo individual	Novo colaborador
Leitura das políticas	Leitura das políticas da Empresa X: política comportamental, política de privacidade, política de prevenção de conflito de	Estudo individual	Novo colaborador

	interesses, política simplificada de segurança da informação, política de compliance.		
Conhecendo as Leis de Incentivo	Estudo de conteúdos selecionados sobre Leis de Incentivo Fiscal	Estudo individual	Novo colaborador
Hora com a Equipe	Momento de descontração para que o novo colaborador conheça os seus colegas de trabalho.	Reunião	Novo colaborador + área
Checkpoint	Encontro com C&P ao final da primeira semana para entendimento da experiência até o momento e alinhamento de expectativas para as próximas.	Reunião	Novo colaborador + analista de C&P
Balanço Geral	Segundo encontro com líder para conversar sobre a primeira semana e expectativas para as próximas.	Reunião	Novo colaborador + liderança direta
Bate-papo com CEO	Momento com CEO para aprender sobre a história da Empresa X.	Reunião	Novo colaborador + CEO
Bate-papo com a COO	Momento com COO para entender sobre os ritos de gestão e estrutura organizacional.	Reunião	Novo colaborador + COO
Bate-papo com o CSMO	Momento com CSMO para entender melhor sobre o modelo de negócio.	Reunião	Novo colaborador + CSMO
Bate-papo com a CCSO	Momento com CCSO para entender melhor sobre a importância das leis de Empresa X.	Reunião	Novo colaborador + CCSO
Entendendo a LGPD	Momento para entender melhor sobre a Lei Geral de Proteção de Dados e conversar sobre boas práticas.	Reunião	Novo colaborador + Analista Jurídico
Estudar treinamento LGPD	Estudo de materiais internos sobre a LGPD.	Reunião	Novo colaborador

Fonte: elaborado pelo autor

O processo de Onboarding se inicia com a aprovação do futuro colaborador no processo seletivo. Assim que o candidato é aprovado, o analista de C&P responsável pelo processo cria uma planilha contendo todas as reuniões ou materiais padrão, conforme quadro acima. Uma vez criada a planilha, é requisitado ao futuro gestor do candidato aprovado que adicione as reuniões ou materiais específicos para aquele novo colaborador. Uma vez adicionadas todas as reuniões e materiais, é enviado via Google Agenda os convites para o novo colaborador, conforme imagem abaixo.

Figura 14 - Agenda de Onboarding do Novo Colaborador



Fonte: Google Agenda

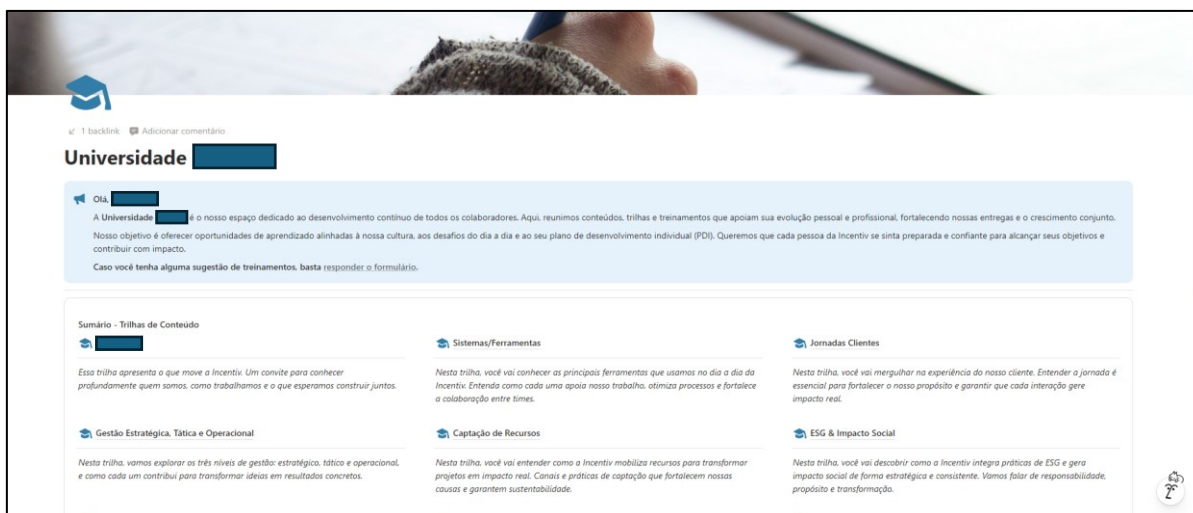
O novo colaborador no dia de sua entrada, recebe um email de boas-vindas que explica todo o processo.

b) Desenvolvimento

Atualmente, a Empresa X possui três grandes programas voltadas a desenvolvimento de colaboradores: Universidade Empresa X, Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) e Mapa de Carreiras.

Um dos grandes projetos executados pela Empresa X ao longo do ano de 2025 foi a Universidade Empresa X. A Universidade Empresa X é uma página no Notion voltada ao aprendizado e capacitação concebida para orientar e desenvolver os colaboradores, garantindo uma ambientação acelerada e a aquisição de conhecimentos essenciais para o negócio e para o crescimento profissional. Os treinamentos são divididos em diversas "Trilhas de Aprendizagem" sendo elas 'Sobre a Empresa', 'Sistemas/Ferramentas', 'Jornadas Clientes', 'Gestão Estratégica, Tática e Operacional', 'Captação de Recursos', 'ESG e Impacto Social', 'Liderança e Gestão de Pessoas', 'Soluções e Modelo de Negócios', 'Leis de Incentivo', 'Soft Skills', 'Autoconhecimento', 'Inteligência Artificial', 'Diversidade, Equidade e Inclusão' e 'Gestão e Melhoria Contínua'. Cada trilha cobre vários temas importantes para todos os colaboradores da organização.

Figura 15 - Universidade Empresa X



Fonte: elaborado pelo autor

Cada trilha, com exceção da primeira, é categorizada em níveis de complexidade (Básico, Intermediário e Avançado), permitindo uma progressão que vai desde o conhecimento introdutório até a aplicação teórica e a inovação estratégica. O propósito central das trilhas é fornecer a orientação e o treinamento necessários para acelerar a curva de aprendizado dos colaboradores.

O escopo da Universidade Empresa X é abrangente, assegurando que o colaborador compreenda não apenas sua função, mas também o ecossistema complexo no qual a empresa opera. As trilhas abrangem aspectos institucionais (como o propósito, a cultura organizacional e o organograma funcional) e o uso de ferramentas de trabalho (como Notion e G-Suite). O programa também dedica trilhas profundas a temas técnicos e estratégicos cruciais, como a legislação de Leis de Incentivo (abrangendo Lei Rouanet, Fundos para a Infância e Adolescência, Pronas/Pronon e regulamentos estaduais/municipais), além de ESG, Impacto Social e Captação de Recursos. Há também um foco significativo no desenvolvimento de competências humanas e gerenciais, com trilhas dedicadas a Liderança e Gestão de Pessoas, Soft Skills e Autoconhecimento. O material didático é diversificado, utilizando formatos como PPTs, vídeos internos e externos, cursos, artigos e podcasts, e muitos módulos preveem verificação de aprendizado.

O segundo grande programa são as agendas de PDL. Esporadicamente, são realizados momentos com todas as lideranças da organização para capacitá-las ou alinhá-las referente a algum tema específico. O objetivo do momento é fazer com que todas as lideranças estejam na mesma página em períodos de fortes mudanças organizacionais.

Por último, o Mapa de Carreira é um documento essencial dentro do Programa de Carreira da Empresa X. Seu objetivo geral é orientar o crescimento dos colaboradores por caminhos mais assertivos, impulsionando o desenvolvimento profissional e pessoal, o que impacta positivamente os resultados do negócio. Esse plano é estruturado para dar visibilidade às etapas de progressão dentro da hierarquia, definindo o que é necessário desenvolver para a ascensão. Em 2025, a Empresa X lançou o Mapa de Carreira por meio da plataforma NotebookLM. Esta plataforma permite a adição de múltiplos documentos, como descrições de cargos, conteúdos, palestras, documentos internos, dentre outros, que fornecem insumos para as respostas da Inteligência Artificial. A partir disso, foi fornecido um *prompt* (mensagem padrão para Inteligências Artificiais) para que os colaboradores utilizassem nesta plataforma e, a partir disso, receberem seus planos de carreira.

Figura 16 - NotebookLM da Empresa X

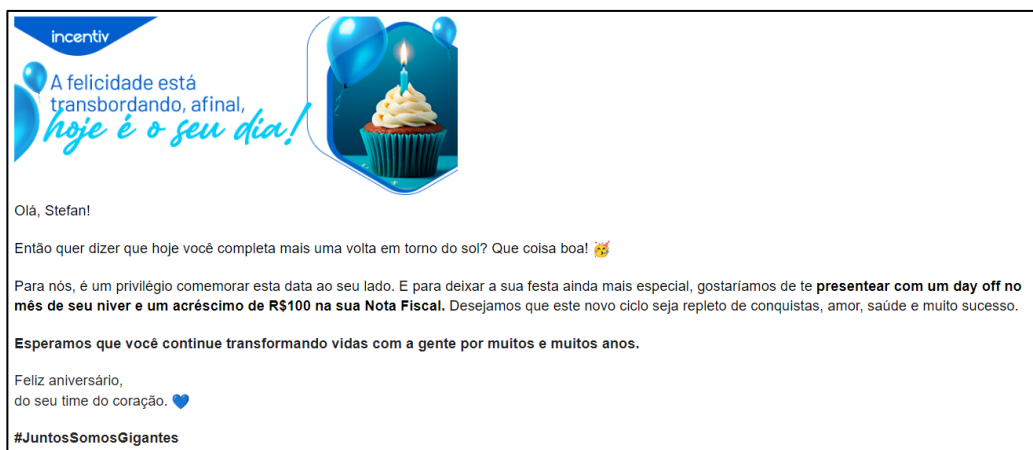


Fonte: NotebookLM

c) Retenção

Na etapa de Retenção, a Empresa X já aplica um conjunto de práticas contínuas que visam fortalecer o engajamento e a permanência dos colaboradores. A organização realiza diversas ações de endomarketing ao longo do ano, buscando reforçar a cultura interna, celebrar conquistas e manter a equipe conectada. As ações de endomarketing são divididas na Empresa X em Rotinas e Datas Comemorativas. Ao longo de 2025, as datas comemorativas de Endomarketing (como carnaval, páscoa, festa junina, entre outras) foram organizadas via Página do Notion e foram executadas pela área de Cultura e Pessoas.

Figura 17 - Página no Notion com Calendário de Endomarketing



Fonte: Email

Adicionalmente, a empresa possui um Sistema de Incentivo, focado em reconhecer e valorizar o desempenho dos colaboradores. Dentro deste sistema, são reconhecidas as metas individuais e departamentais conforme o quadro abaixo.

Quadro 9 - Sistema de Incentivo

% Atingimento /Categoria	Departamental	Institucionais
70% da meta alcançada	Day Off	1 (um) salários nominais multiplicados pelo fator AD.
85% da meta alcançada	Day Off + Mentoria sobre carreira	2 (dois) salários nominais multiplicados pelo fator AD.
100% da meta alcançada	Day Off+Mentoria sobre carreira + adicional de 5% na participação de resultados anual + Reconhecimento como colaborador destaque do trimestre.	3 (três) salários nominais multiplicados pelo fator AD.

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de entrevistas

Práticas de *teambuilding* também são incentivadas para fortalecer os laços interpessoais e o espírito de colaboração entre as equipes, um desafio relevante no contexto remoto. Por fim, a própria adoção integral do trabalho remoto é uma política central que atua como um fator de retenção, oferecendo flexibilidade e contribuindo para o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores.

Outra iniciativa voltada ao reconhecimento de colaboradores foi a implementação ao longo do ano de 2025 de um Banco de Ideias. O Banco de Ideias é uma iniciativa que tem como objetivo principal incentivar a participação ativa dos colaboradores na busca por soluções inovadoras e melhorias contínuas em produtos, processos e produtividade. A Empresa X disponibiliza um formulário em que o colaborador pode submeter suas ideias inovadoras para serem avaliadas pelo time de Cultura e Pessoas. A avaliação leva em consideração viabilidade,

originalidade, impacto potencial e alinhamento estratégico com os objetivos da empresa. Mensalmente, os responsáveis pelas cinco melhores ideias são premiadas com R\$100,00 creditados na folha de pagamento. Ao fim, a melhor ideia é premiada com um *dayoff*.

4.2.2 Percepções dos colaboradores acerca da Empresa X

Visando atender ao objetivo específico C desta pesquisa, serão apresentadas as percepções dos colaboradores acerca da Empresa X. Assim, serão apresentados os dados coletados por meio da pesquisa de clima organizacional realizada entre os dias 10 de outubro de 2025 e 07 de novembro de 2025 via plataforma Winx. A pesquisa foi enviada para 68 colaboradores e 67 responderam, ou seja, 98,5% de respondentes. Inicialmente, serão analisados os dados coletados acerca de **Onboarding**. Conforme já mencionado, os dados foram coletados a partir de formulário enviado aos colaboradores (Anexo com menos de 12 meses de tempo de empresa. Ao todo, foram coletadas três respostas, resultando em participação de 60%.

Um dos aspectos fundamentais do processo de Onboarding é a conexão e integração com a equipe. Todos os respondentes votaram em nota 5 para o tema, indicando que o processo cumpriu sua função de integrar os funcionários aos novos colegas de trabalho. Da mesma forma, 100% dos respondentes votaram em nota 5 para as perguntas de número 3 (“Durante seu processo de onboarding, você obteve as informações necessárias para iniciar o trabalho?”) e 6 (“As ferramentas disponibilizadas no processo de onboarding foram suficientes para o bom desempenho?”), indicando que tanto as ferramentas quanto informações foram suficientes para o desempenho da função. A percepção acerca da quantidade de feedbacks recebidos durante o processo também foi positiva, visto que, da mesma forma, todos avaliaram em nota 5 acerca do recebimento de feedbacks sobre o desempenho ao longo do processo de onboarding.

Por último, a avaliação do processo como um todo foi positiva, resultando em 100% dos respondentes avaliando em nota 10. Alguns dos comentários destacam a organização, acolhimento, esclarecimento e integração dos processos, além de “preocupação genuína em pensar na experiência” do novo colaborador.

Apesar do processo como um todo ter sido bem avaliado pelos novos colaboradores, ele demanda internamente várias horas dos analistas e Cultura e Pessoas. Em entrevistas, foi percebido que o processo é bastante manual e toma bastante tempo.

Após o onboarding, a segunda etapa analisada será de **Desenvolvimento**. Para a coleta, foram utilizadas as perguntas de número 1, 2, 6, 7, 18, 19, 23, 26, 27, 38, 53, 54 e 69 do

questionário da Pesquisa de Clima Organizacional. Os resultados para a etapa de Desenvolvimento podem ser visualizados no Quadro 10.

Quadro 10 - Resultados (Desenvolvimento)

Nº	Pergunta	Favorável	Neutro	Desfavorável
1	Tenho as ferramentas e recursos necessários para fazer um bom trabalho.	82%	13%	4%
2	Recebo o treinamento necessário para realizar um bom trabalho.	75%	16%	9%
6	Sinto-me desafiado(a) em meu trabalho e em crescimento pessoal.	75%	18%	7%
7	Percebo que faço progresso em projetos e iniciativas importantes de trabalho.	85%	13%	1%
18	Entendo claramente o que minha liderança imediata espera de mim.	79%	15%	6%
19	Minha liderança imediata me dá feedback contínuo sobre meu desempenho.	67%	21%	12%
23	Minha liderança imediata me ajuda a alinhar meus objetivos individuais com o trabalho que faço.	79%	10%	10%
26	Minha liderança imediata apoia meus esforços de desenvolvimento e crescimento.	85%	10%	4%
27	Minha liderança imediata oferece condições e recursos necessários para que eu execute um bom trabalho.	87%	10%	3%
38	Como uma equipe, ajudamos uns aos outros a melhorar.	96%	4%	0%
53	Tenho clareza do meu plano de carreira na Empresa X.	42%	38%	21%
54	Vejo oportunidades de crescimento e desenvolvimento na Empresa X para o meu futuro.	64%	19%	16%

Fonte: elaborado pelo autor, extraído da plataforma Winx (2025)

A média de favorabilidade foi de 76,3% das perguntas relacionadas a Desenvolvimento. A primeira pergunta corresponde a “Tenho as ferramentas e recursos necessários para fazer um bom trabalho”. A pergunta visa compreender se o colaborador possui o que é necessário para desempenhar suas funções. 82% das pessoas votaram de forma favorável, enquanto 4% desfavorável.

A pergunta de número 2, "Recebo o treinamento necessário para realizar um bom trabalho", obteve 75% de favorabilidade. Embora a maioria se sinta amparada, o índice de 16% de neutralidade e 9% de desfavorabilidade acende um ponto de atenção. Isso significa que para

um quarto da empresa, os treinamentos podem não estar sendo efetivos, suficientes ou adequadamente direcionados, impactando diretamente a capacidade de execução e o sentimento de competência.

Em seguida, a pergunta de número 6, "Sinto-me desafiado(a) em meu trabalho e em crescimento pessoal" também registra 75% de favorabilidade. Este índice sugere que a maioria percebe o trabalho como estimulante. Contudo, os 18% de neutros e 7% de desfavoráveis podem indicar colaboradores desutilizados, um fator que prejudica o desenvolvimento e, conseqüentemente, a retenção. A pergunta de número 7 ("Percebo que faço progresso em projetos e iniciativas importantes de trabalho") apresenta um índice melhor, com 85% de favorabilidade, indicando que, apesar dos desafios no treinamento ou no desafio pessoal, os colaboradores em sua maioria conseguem enxergar avanços práticos em suas entregas.

As perguntas seguintes (de números 18, 19, 23, 26 e 27) focam na relação direta com a liderança imediata como pilar do desenvolvimento. Observa-se que 79% entendem claramente o que a liderança espera (número 18). Porém o principal ponto de atenção neste bloco é pergunta de número 19: "Minha liderança imediata me dá feedback contínuo sobre meu desempenho", que apresenta a menor favorabilidade entre as perguntas sobre liderança nesta etapa, com 67%. O alto índice de 21% de neutros e 12% de desfavoráveis pode significar que, embora as expectativas sejam relativamente claras (79%), a avaliação contínua sobre as entregas é falha e carece de feedbacks mais constantes.

Por outro lado, os índices de apoio da liderança são elevados: 85% sentem que seus esforços de desenvolvimento são apoiados (nº 26) e 87% afirmam que a liderança oferece condições e recursos para a execução do trabalho (nº 27). A pergunta nº 23 ("Minha liderança imediata me ajuda a alinhar meus objetivos individuais com o trabalho que faço") também apresenta um bom índice (79%). Isso demonstra que a liderança é percebida mais como uma apoiadora dos esforços dos colaboradores do que como uma gestora ativa do desenvolvimento, ou seja, que oferece feedback contínuo.

Um destaque positivo na etapa de Desenvolvimento é a pergunta de número 38, "Como uma equipe, ajudamos uns aos outros a melhorar", que apresenta 96% de favorabilidade. Este dado indica que a cultura de colaboração é forte e que o desenvolvimento horizontal (aprendizado entre pares) pode funcionar como um mecanismo eficaz de crescimento na Empresa X.

Finalmente, as duas últimas perguntas (nº 53 e 54) revelam o maior ponto fraco de toda a etapa de Desenvolvimento. A pergunta nº 53, "Tenho clareza do meu plano de carreira na Incentiv", apresenta apenas 42% de favorabilidade, sendo o índice mais baixo do agrupamento. Mais de metade dos colaboradores votaram de forma neutra ou desfavorável, o que demonstra uma percepção de ausência de planos de carreira.

Uma possível interpretação é que o desenvolvimento na Empresa X é focado no presente, ou seja, em possibilitar as ferramentas no momento presente, mas falha em possibilitar ao colaborador uma visão de futuro. A pergunta nº 54 ("Vejo oportunidades de crescimento e desenvolvimento na Incentiv para o meu futuro") corrobora com a anterior, trazendo apenas 64% de respondentes favoráveis. Sendo assim, a falta apoio e possibilidades de carreira é uma questão latente na Empresa X.

Nos próximos parágrafos, serão analisados os resultados coletados da etapa de **Retenção**. Nesta etapa, foram coletados os dados das perguntas 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 20, 21, 22, 24, 25, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68. Os resultados podem ser conferidos na tabela abaixo.

Quadro 11 – Resultados (Retenção)

Nº	Pergunta	Favorável	Neutro	Desfavorável
3	A quantidade de trabalho que faço é adequada para meu bom desempenho.	57%	27%	16%
4	Tenho autonomia para escolher como desempenhar melhor meu trabalho.	87%	10%	3%
5	Sinto que posso compartilhar minhas ideias e opiniões sem medo de consequências negativas.	84%	9%	7%
8	O nível de estresse em meu trabalho é gerenciável.	60%	21%	19%
9	Sinto que consigo equilibrar de forma saudável minhas responsabilidades profissionais e vida pessoal	70%	21%	9%
10	Cuido da minha saúde física e mental, buscando alcançar melhor performance profissional e pessoal.	88%	7%	4%
11	Gosto do dia a dia do trabalho que desempenho.	84%	10%	6%
12	Meu trabalho me oferece um senso de significado e propósito.	88%	9%	3%
13	Sinto-me naturalmente envolvido(a) pelo meu trabalho.	88%	10%	1%
14	Meu trabalho é valorizado pela Empresa X.	72%	16%	12%
15	Na maioria dos dias, sinto-me animado(a) para o trabalho.	84%	10%	6%
16	Em geral, adoro meu trabalho.	84%	12%	4%
17	Recebo da minha liderança imediata informações importantes para o trabalho da equipe.	85%	7%	7%

20	Minha liderança imediata trata as pessoas com justiça e respeito.	88%	9%	3%
21	Considero meu Líder imediato como um exemplo dos valores da Empresa X.	87%	6%	7%
22	Minha liderança imediata cria um ambiente de trabalho participativo e energizante.	78%	12%	10%
24	Minha liderança imediata me empodera a realizar meu trabalho da maneira que permita meu melhor desempenho.	87%	10%	3%
25	Minha liderança imediata reconhece meus esforços e contribuições regularmente.	76%	16%	7%
28	Confio na minha liderança imediata.	88%	6%	6%
29	Converso abertamente com meu líder imediato sobre questões relacionadas ao meu bem-estar no ambiente de trabalho.	84%	9%	7%
30	Minha liderança imediata se importa comigo como pessoa.	87%	10%	3%
31	Sinto que tenho apoio do meu líder imediato quando enfrento situações de sobrecarga ou desafios pessoais.	88%	6%	6%
32	As pessoas que trabalham comigo me tratam com respeito.	99%	1%	0%
33	As pessoas na minha equipe colaboram e ajudam umas às outras.	97%	1%	1%
34	As pessoas com quem trabalho assumem as responsabilidades pelos resultados.	96%	4%	0%
35	Escutamos e valorizamos as opiniões e pensamentos uns dos outros.	95%	3%	2%
36	Tenho autonomia para realizar melhorias em minha equipe.	82%	13%	4%
37	Minha equipe compartilha abertamente ideias criativas e inovadoras entre si.	97%	1%	1%
39	Vejo uma ligação clara entre nossos esforços e o sucesso [da/do] [nome da empresa].	85%	10%	4%
40	Gosto de trabalhar com as pessoas da minha equipe.	99%	1%	0%
41	Minha equipe se orgulha do trabalho que fazemos.	93%	6%	1%
42	Minha equipe recebe informações regularmente sobre nosso trabalho e sobre a Empresa X.	81%	15%	4%
43	Minha equipe trabalha com condições, recursos e ferramentas adequados para o melhor desempenho.	76%	10%	13%
44	Trabalhamos com efetividade com as demais áreas da Empresa X.	85%	7%	7%
45	Percebo alinhamento entre as áreas da Empresa X.	54%	22%	24%
46	Entendo a visão e os objetivos da Empresa X.	91%	6%	3%
47	A visão e objetivos da Empresa X são pessoalmente importantes para mim.	91%	4%	4%
48	Nossos líderes possuem um claro entendimento sobre o que está acontecendo da Empresa X.	63%	28%	9%
49	Percebo que a Empresa X vem implementando melhorias sólidas e robustas para melhorar a gestão como um todo.	87%	9%	4%
50	Entendo como meu trabalho contribui para o sucesso geral [da/do] [nome da empresa].	96%	4%	0%

51	Sinto que pertenço à Empresa X.	90%	7%	3%
52	Estou satisfeito com as oportunidades para o meu crescimento pessoal na Empresa X.	64%	19%	16%
57	Considero a remuneração e os benefícios oferecidos pela Empresa X adequados ao mercado de negócios de impacto social.	58%	21%	21%
59	A Empresa X se comunica efetivamente com todos os colaboradores sobre o que está acontecendo.	63%	25%	12%
60	A Empresa X valoriza e é receptiva com as contribuições, feedbacks e sugestões de seus colaboradores.	82%	10%	7%
61	[A/O] [nome da empresa] confia nos seus colaboradores para realizarem seu trabalho.	79%	15%	6%
62	Percebo coerência entre o que se fala e o que se faz [na/no] [nome da empresa].	61%	23%	17%
63	[A/O] [nome da empresa] cuida dos seus colaboradores.	82%	12%	6%
64	Tenho confiança de que [a/o] [nome da empresa] terá um futuro de sucesso.	85%	10%	4%
65	Eu escolheria continuar [na/no] [nome da empresa], mesmo se surgisse outro trabalho com remuneração similar.	74%	18%	8%
67	[A/O] [nome da empresa] possui um ambiente psicológica e emocionalmente saudável para se trabalhar.	70%	15%	15%
68	As pessoas que trabalham [na/no] [nome da empresa] são bem tratadas independentemente de sua cor, etnia ou orientação sexual.	91%	7%	1%

Fonte: elaborado pelo autor, extraído da plataforma Winx (2025)

A pergunta número 3, “A quantidade de trabalho que faço é adequada para meu bom desempenho”, obteve apenas 57% de respondentes favoráveis à afirmação. Este dado pode ser relacionado com a pergunta de número 8, "O nível de estresse em meu trabalho é gerenciável", que registra 60% de favorabilidade, indicando que o estresse é uma realidade para 40% da empresa. Embora a percepção sobre equilíbrio entre vida profissional e pessoal (pergunta de número 9) seja melhor (70% favorável), os dados sugerem que esse equilíbrio pode estar sendo alcançado apesar da carga de trabalho, e não por causa dela, exigindo um esforço ativo do colaborador (como indicado na pergunta número 10, onde 88% afirmam cuidar da saúde física e mental).

Apesar disso, há um forte indício de que há uma alta conexão entre os colaboradores e a organização. As perguntas 11 (“Gosto do dia a dia do trabalho que desempenho”), 13 (“Sinto-me naturalmente envolvido(a) pelo meu trabalho”), 15 (“Na maioria dos dias, sinto-me animado(a) para o trabalho”), 16 (“Em geral, adoro meu trabalho”) e 47 (“A visão e objetivos da Empresa X são pessoalmente importantes para mim”) apresentam índice de favorabilidade acima de 80%, o que indica um potente senso de engajamento por parte da equipe. Esses índices

são corroborados pela pergunta 51 (“Sinto que pertenço à Empresa X”), que apresentou 90% de favorabilidade.

Por outro lado, percebe-se que o reconhecimento é um fator falho. A pergunta 14 (“Meu trabalho é valorizado pela Empresa X”) apresentou um alto índice de desfavorabilidade, 12%. O que, aliado a pergunta 25 (“Minha liderança imediata reconhece meus esforços e contribuições regularmente”), que apresentou um baixo índice de favorabilidade (apenas 76%), leva a conclusão de que programas de reconhecimento são necessários.

Os dados demonstram que os relacionamentos interpessoais são um fortíssimo ativo cultural Empresa X. A relação com a equipe imediata apresenta altos índices de favorabilidade: 99% gostam de trabalhar com as pessoas da equipe (pergunta número 40), 99% afirmam que as pessoas com quem trabalham os tratam com respeito (pergunta número 32), e 97% percebem colaboração e ajuda mútua (pergunta número 33). A liderança imediata também é um pilar, sendo percebida como um exemplo dos valores da empresa (pergunta número 21, 87%), justa (pergunta número 20, 88%), que empodera (pergunta número 24, 87%) e que gera confiança por parte dos liderados (pergunta número 28, 88%).

Outrossim, os líderes possuem um grande papel de suporte humano para a equipe. Dos respondentes, 87% votaram de forma favorável de que sentem que a liderança se importa com eles como pessoa (pergunta número 30) e 88% votaram de forma favorável de que sentem apoio em situações de sobrecarga ou desafios pessoais (pergunta número 31). Este último dado indica que a liderança atua como um pilar de controle para o estresse e a carga de trabalho identificados nas perguntas 3 e 8.

Se o relacionamento interpessoal é um grande ponto forte, a organização enquanto unidade apresenta fragilidades. Um grande ponto crítico é a pergunta número 45 (“Percebo alinhamento entre as áreas da Empresa X”), com apenas 54% de favorabilidade e 24% de desfavorabilidade. Isso indica uma forte percepção de operação em silos, onde a colaboração dentro das equipes (pergunta 33, 97%) não se reflete na colaboração entre as áreas. Essa falta de alinhamento é corroborada por uma comunicação interna percebida pelos respondentes como pouco efetiva; a pergunta número 59 (“A Empresa X se comunica efetivamente com todos os colaboradores”) registra apenas 63% de favorabilidade. A confiança na gestão também não é um ponto forte, vide pergunta número 62 (“Percebo coerência entre o que se fala e o que se faz”) que obteve 61% de favorabilidade, e pergunta número 48 (“Nossos líderes possuem um claro entendimento sobre o que está acontecendo”) que registrou 63%. Por fim, o pilar de

recompensas é outro ponto de atenção grave, com a pergunta número 57 ("Considero a remuneração e os benefícios da Empresa X adequados ao mercado de negócios de impacto social") apresentando apenas 58% de favorabilidade e 21% de desfavorabilidade.

Por último, a pesquisa traz um dado alarmante sobre a retenção de colaboradores: apenas 74% de favorabilidade para a pergunta 65 ("Eu escolheria continuar na Empresa X, mesmo se surgisse outro trabalho com remuneração similar"). Isso indica uma grande oportunidade de melhoria no quesito *Employee Experience*.

4.2.3 Objetivos da empresa no que tange a retenção de colaboradores

Visando atender ao objetivo específico A, serão apresentados os objetivos da Empresa X referentes a retenção de colaboradores. Em conversa com o CEO da organização, pôde-se entender melhor os principais objetivos no que se refere a retenção de colaboradores dentro da Empresa X. Nesse sentido, a organização visará três frentes principais: remuneração, pessoas e lideranças.

O primeiro ponto inclui um aprimoramento no sistema de incentivo com remuneração variável para áreas como vendas e atendimento ao cliente, visando maior competitividade e engajamento. A segunda frente envolve uma expansão de equipe mais consciente, evitando contratações urgentes e priorizando o processo seletivo estratégico; eles também visam eliminar os detratores identificados na pesquisa de clima, que atualmente representam cerca de 7% da equipe. Por último, o terceiro foco para o futuro é o plano de desenvolvimento e capacitação de lideranças.

4.2.4 Análise de dados

Este tópico visa responder ao objetivo D: "Analisar comparativamente a atual *Employee Experience* da Empresa X com a percepção dos colaboradores e objetivos da Empresa X, identificando pontos fracos e fortes". Inicialmente, serão analisadas as percepções dos colaboradores vide pesquisa de clima e formulário de onboarding.

No que tange ao Onboarding, há uma convergência positiva quanto à qualidade da experiência. Os novos colaboradores relatam 100% de satisfação, destacando em uma análise qualitativa inicial, o acolhimento e a clareza das informações. Isso é corroborado pela análise documental, que evidencia um processo estruturado com ritos de boas-vindas, reuniões com diretoria e materiais de apoio. Contudo, quando confrontados com os dados obtidos nas entrevistas com analistas, é possível perceber problemas operacionais. Enquanto o colaborador

percebe um processo fluido, a gestão aponta que o processo é "bastante manual e toma bastante tempo", com agendas geridas individualmente via Google Calendar. Conclui-se que a atual excelência do onboarding é sustentada por um esforço manual não escalável da equipe de Cultura e Pessoas, criando um gargalo para o crescimento futuro.

Na etapa de Desenvolvimento, a triangulação entre os dados quantitativos e qualitativos revela um descompasso entre as ferramentas disponibilizadas e a percepção de crescimento. Embora a análise documental comprove a existência de iniciativas robustas, como a "Universidade Empresa X" e o uso inovador do "NotebookLM" para carreiras, a pesquisa de clima aponta que apenas 42% dos colaboradores possuem clareza sobre seu plano de carreira. Esse dado, cruzado com o dado obtido em entrevista de que o processo de avaliação de desempenho ainda é "manual e pouco aprimorado" e que inexistente um PDI estruturado, sugere que a autonomia de aprendizado oferecida pela empresa não está sendo traduzida em visão de futuro tangível para o colaborador, gerando uma lacuna na gestão de expectativas.

A análise da liderança evidencia uma dualidade entre o suporte humano e a gestão de performance. Os dados da pesquisa indicam altos índices de confiança e respeito pela liderança imediata (88%) e suporte em desafios pessoais (88%). No entanto, ao analisar esses números com a baixa frequência de feedbacks contínuos (67% de favorabilidade) e com o objetivo estratégico da empresa de focar no desenvolvimento de líderes, percebe-se que os gestores atuam com eficácia no acolhimento emocional, mas carecem de instrumentalização técnica para gerir o desenvolvimento profissional. A liderança, portanto, sustenta o clima, mas ainda não atua plenamente como alavanca de retenção estratégica.

Por fim, no que tange à Retenção e Cultura, observa-se um fenômeno de silos. Enquanto a colaboração intra-equipes atinge níveis de excelência (97%) e o senso de pertencimento é elevado (90%), a percepção de alinhamento entre as áreas é crítica (54%). Essa formação de silos, corroborada pela insatisfação com a comunicação interna (63%), indica que a forte cultura de "família" percebida nos microgrupos não se estende à organização como um todo. Somado à insatisfação com a remuneração (58%), conclui-se que a retenção atual é sustentada majoritariamente por laços afetivos imediatos e pela flexibilidade do trabalho remoto, e não por fatores estruturais ou financeiros de longo prazo.

Abaixo são compilados os pontos fortes e fracos na ótica dos colaboradores e na ótica da empresa.

Quadro 12 - Pontos fortes e fracos (percepção dos colaboradores)

PROCESSO (Fases de Londhe)	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Onboarding	<ul style="list-style-type: none"> - Experiência do Novo Colaborador: 100% de satisfação (NPS 10), com destaque para acolhimento e sensação de conexão com a equipe. - Clareza: 100% dos novos entrantes afirmam ter informações e ferramentas suficientes para iniciar. - Feedback Inicial: Presença constante de feedbacks durante o processo de entrada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não foram elencados.
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizado Colaborativo: Cultura forte de aprendizado horizontal, onde a equipe ajuda uns aos outros a melhorar (96% de favorabilidade). - Apoio da Liderança: Líderes oferecem recursos (87% de favorabilidade) e apoiam esforços de desenvolvimento (85% de favorabilidade). - Senso de Progresso: Colaboradores sentem que avançam em projetos importantes (85% de favorabilidade). 	<ul style="list-style-type: none"> - Clareza de Carreira: Apenas 42% têm clareza sobre seu plano de carreira, sendo o ponto mais crítico desta etapa. - Visão de Futuro: Baixa percepção de oportunidades de crescimento a longo prazo na empresa (64%). - Feedback Contínuo: 33% dos colaboradores são neutros ou desfavoráveis à afirmativa de que recebem feedback contínuo da liderança, indicando falha na gestão de performance.
Retenção	<ul style="list-style-type: none"> - Confiança na Liderança Imediata: Líderes são vistos como justos, respeitosos e confiáveis (88% de favorabilidade). - Relações Interpessoais: O relacionamento entre pares é um ativo fortíssimo (99% de respeito e 97% de colaboração). - Suporte Humano: Líderes demonstram cuidado pessoal e apoio em momentos de sobrecarga. - Senso de Pertencimento: Alto índice de identificação com a empresa (90%) e orgulho do propósito (88%). - Ambiente Psicologicamente Seguro: existe um ambiente de respeito e colaboração. - Diversidade: Percepção muito positiva sobre tratamento justo independente de cor ou orientação (91%). - Significado do Trabalho: O trabalho é visto como portador de propósito e significado (88%). - Autonomia: Colaboradores sentem que têm autonomia para escolher como trabalhar (87%). 	<ul style="list-style-type: none"> - Alinhamento entre Áreas: Existência de "silos" organizacionais, com apenas 54% percebendo alinhamento entre os departamentos. - Comunicação da Liderança: Percepção de que os líderes nem sempre têm clareza do que está acontecendo na empresa (apenas 63% favorável). - Comunicação Interna: A comunicação institucional é vista como pouco efetiva (63% de favorabilidade) e há uma percepção de incoerência entre "discurso e prática" (61% de favorabilidade). - Reconhecimento Institucional: Baixa percepção de que o trabalho é valorizado pela empresa como um todo (72% de favorabilidade). - Remuneração e Benefícios: Apenas 58% consideram o pacote adequado, gerando risco de perda de talentos. - Carga de Trabalho e Estresse: 40% dos colaboradores consideram o nível de estresse não gerenciável e a carga de trabalho inadequada.

	- Trabalho remoto;	- Intenção de Ficar: Apenas 74% afirmam que ficariam na empresa se recebessem proposta similar, um risco latente de turnover.
--	--------------------	---

Fonte: elaborado pelo autor

O propósito é um grande ponto forte da empresa, porém ainda se percebe que a liderança é um grande ponto de atenção. Não só isso, é possível perceber também que os estilos de gestão e a capacitação dos líderes perpassam diferentes fragilidades identificadas, como reconhecimento, feedbacks, comunicação interna, coerência e carreira. Embora a liderança seja eficaz no acolhimento e no suporte pessoal, ela carece de instrumentalização para gerir o desenvolvimento técnico e a carreira dos liderados.

Além disso, comunicação institucional é uma lacuna identificada. Desde coerência entre discurso e prática até o alinhamento entre as áreas da organização. Todos esses fatores podem ser causa da baixa intenção de ficar ou até mesmo da percepção de que os benefícios não são adequados.

Quadro 13 - Pontos fortes e fracos (percepção da Empresa X)

PROCESSO (Fases de Londhe)	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Onboarding	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento com o novo colaborador é eficiente; - Agendas constantes entre C&P e o colaborador para alinhamento; 	<ul style="list-style-type: none"> - Muito operacional e pouco estratégico. - É feito de maneira imediata, sem preparação prévia; - Agendas de avaliação de 45 e 90 dias poderiam ser aprimoradas;
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> - Mapa de carreira com uso de inteligência artificial como sendo um ponto positivo; - Grande variedade de trilhas para diferentes níveis na Universidade Empresa X; 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de investimento em treinamentos e capacitações; - Avaliação de desempenho ainda bastante manual e pouco aprimorado; - Não existe um Plano de Desenvolvimento Individual estruturado;
Retenção	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho remoto; - Diversos benefícios, como auxílio home office, auxílio creche, vale alimentação, plano de saúde e seguro de vida; 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de feedbacks por parte das lideranças; - Falta de reconhecimento para áreas base; - Falta de política salarial estruturada; - Falta de políticas de flexibilidade no trabalho;

Fonte: elaborado pelo autor

Sob a ótica da organização, nota-se o reconhecimento de que, embora existam ferramentas inovadoras como a Universidade Corporativa e o uso de IA para carreira, a operacionalização destes processos é um gargalo significativo. A gestão admite que a execução de ritos críticos, como o Onboarding e a Avaliação de Desempenho, permanece excessivamente manual e pouco estratégica, sobrecarregando a equipe de Cultura e Pessoas. Essa falta de automação e de metodologia definida, somada à ausência de Planos de Desenvolvimento Individuais (PDI) estruturados, impede que a empresa escale suas boas práticas de forma sustentável.

Em paralelo, a empresa identifica o modelo de trabalho remoto e os benefícios como seus principais pontos fortes de retenção de retenção, mas reconhece a fragilidade gerada pela falta gestão desses temas. A inexistência de uma política salarial estruturada e de regras claras sobre a flexibilidade de horários expõe a organização a inconsistências que podem gerar insegurança. Portanto, o diagnóstico interno aponta que o desafio não é a ausência de iniciativas, mas sim a necessidade de formalizar e criar estruturas para que tudo aconteça da melhor forma.

4.3 SOLUÇÕES PROPOSTAS

Neste capítulo serão apresentadas as principais soluções para corrigir os pontos fracos e potencializar os pontos fortes, visando atender ao objetivo específico E desta pesquisa: "Elencar sugestões para otimizar o Employee Experience da Empresa X visando a retenção de talentos."

4.3.1 Onboarding

Conforme analisado nos resultados da pesquisa (item 4.2.2), o atual processo de onboarding da Empresa X, embora seja muito bem avaliado pelos novos colaboradores quanto ao acolhimento e clareza das informações, apresenta um desafio operacional significativo: ele é um processo "bastante manual e toma bastante tempo" dos analistas de Cultura e Pessoas. A alta demanda de agendamentos síncronos, gerenciados via Google Agenda, consome horas de múltiplos stakeholders (C&P, lideranças, CEO, COO, CSMO) para transmitir conteúdos que, em grande parte, são padronizados.

Pensando em mitigar essa sobrecarga operacional sem perder a qualidade da experiência, propõe-se a reestruturação do onboarding de forma que algumas agendas que ocorrem de forma presencial aconteçam de forma gravada.

A Empresa X já utiliza o Notion para documentação interna (conforme verificado na pesquisa documental), tornando-o a ferramenta ideal para centralizar a jornada do novo colaborador. A solução consiste em criar uma página de onboarding que guiará o profissional por uma trilha de aprendizado estruturada com conteúdos gravados.

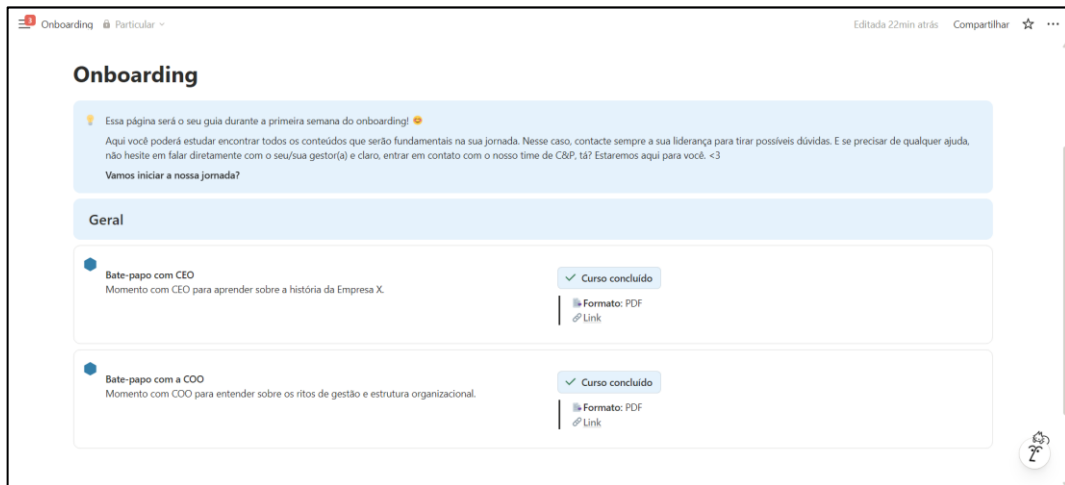
Quadro 14 - Agendas de Onboarding

Título da Agenda	Objetivo do momento	Modalidade
Boas-vindas à Empresa X	Integrar e apresentar a Empresa X ao novo colaborador, além de apresentação do código de cultura.	Reunião
Bate-papo com DP	Apresentação dos benefícios e rotina de trabalho.	Reunião
Sistemas e Acessos	Apresentação das plataformas principais para o dia-a-dia do novo colaborador e seus acessos.	Gravação
Leitura do Código de Ética	Leitura e assinatura do termo de adesão ao código de ética	Estudo individual
Leitura do Código de Cultura	Momento para leitura do código de cultura da Empresa X.	Estudo individual
Conversa com a liderança direta	Encontro para alinhamento de expectativas da função.	Reunião
Leitura do relatório de resultados de 2024	Leitura do documento que traz os principais resultados do ano de 2024.	Estudo individual
Leitura das políticas	Leitura das políticas da Empresa X: política comportamental, política de privacidade, política de prevenção de conflito de interesses, política simplificada de segurança da informação, política de compliance.	Estudo individual
Conhecendo as Leis de Incentivo	Estudo de conteúdos selecionados sobre Leis de Incentivo Fiscal	Estudo individual
Hora com a Equipe	Momento de descontração para que o novo colaborador conheça os seus colegas de trabalho.	Reunião
Checkpoint	Encontro com C&P ao final da primeira semana para entendimento da experiência até o momento e alinhamento de expectativas para as próximas.	Reunião
Balanço Geral	Segundo encontro com líder para conversar sobre a primeira semana e expectativas para as próximas.	Reunião
Bate-papo com CEO	Momento com CEO para aprender sobre a história da Empresa X.	Gravação
Bate-papo com a COO	Momento com COO para entender sobre os ritos de gestão e estrutura organizacional.	Gravação
Bate-papo com o CSMO	Momento com CSMO para entender melhor sobre o modelo de negócio.	Gravação
Bate-papo com a CCSO	Momento com CCSO para entender melhor sobre a importância das leis de Empresa X.	Gravação
Entendendo a LGPD	Momento para entender melhor sobre a Lei Geral de Proteção de Dados e conversar sobre boas práticas.	Gravação
Estudar treinamento LGPD	Estudo de materiais internos sobre a LGPD.	Gravação

Fonte: elaborado pelo autor

Todos os conteúdos ficariam em uma página do Notion, conforme Figura 20.

Figura 20 - Página de onboarding na Plataforma Notion



Fonte: elaborado pelo autor

Com esta solução, espera-se otimizar de forma significativa o tempo da equipe de C&P e das lideranças, tornando o processo de onboarding escalável para o crescimento futuro da Empresa X, ao mesmo tempo em que se mantém a cultura de acolhimento e se oferece uma experiência moderna e flexível, adequada ao modelo de trabalho remoto.

4.3.2 Trilha de Integração e Desenvolvimento para Lideranças

Para que as ações de retenção sejam concretizadas, é necessário que haja uma equipe executiva e um time de coordenadores capacitados para entenderem suas funções enquanto gestores de pessoas. Sendo assim, com base na análise das lacunas de gestão identificadas na pesquisa de clima, a Trilha de Desenvolvimento para Lideranças será estruturada em cinco módulos temáticos centrais. Esta trilha visa não só equipar as lideranças com as ferramentas necessárias para atuar diretamente nos pontos críticos que afetam a retenção, mas formar uma equipe integrada e engajada.

Tendo em vista o exposto, os temas principais a serem trabalhados são:

- a) Formação de Time: tema que visa integrar as lideranças para que seja formado um time sólido e integrado.
- b) Gestão de Pessoas: encontros e objetivos voltados a capacitação e formação de bons gestores de pessoas.
- c) Institucional: alinhamento quanto aos objetivos atuais e próximos passos da Empresa X.

A definição dos temas "Formação de Time" e "Institucional" responde diretamente à percepção de silos organizacionais e às falhas de comunicação identificadas. O diagnóstico revelou um que, apesar da coesão interna das microequipes ser alta (97% de colaboração), o alinhamento entre as diferentes áreas é crítico (apenas 54% de favorabilidade), o que evidencia a existência de silos que prejudicam a visão sistêmica. Sendo assim, para que haja conexão entre as áreas de forma processual, é preciso que haja conexão entre os líderes que atuam nas mesmas. Portanto, o tópico de “Formação de Time” visa formar um time de coordenadores coeso e que resolvam problemas de comunicação de forma proativa.

Somado a isso, a percepção de que a liderança nem sempre detém clareza sobre o cenário macro da empresa (63%) exige uma atuação focada no repasse de informações estratégicas, garantindo que os gestores atuem como elos de conexão e não apenas como chefes funcionais. Portanto, é necessário que haja compreensão por parte das lideranças das mudanças institucionais e organizacionais.

Já a priorização do pilar de "Gestão de Pessoas" visa sanar a dicotomia identificada entre o suporte humano e a gestão técnica de performance. Os dados indicam que, embora os líderes sejam bem avaliados no acolhimento e respeito (88%), há uma deficiência na condução de ritos de desenvolvimento, refletida nos baixos índices de feedback contínuo (67%) e na falta de clareza sobre planos de carreira (42%). Portanto, este módulo é imprescindível para instrumentalizar as lideranças com metodologias de feedback e construção de PDIs, transformando o apoio emocional, que já é um ponto forte, em desenvolvimento profissional tangível para o liderado. Os temas serão divididos em 12 encontros mensais, conforme quadro abaixo.

Quadro 15 - Encontros com Lideranças

Trimestre	Mês	Tema	Descrição
Trimestre 1	Jan	Formação de Time	Confiança e Alinhamento.
	Fev	Gestão de Pessoas	Feedback contínuo
	Mar	Institucional	Alinhamento Estratégico Q1: Metas e Prioridades da Empresa X.
Trimestre 2	Abr	Formação de Time	Dinâmica de integração de time
	Mai	Gestão de Pessoas	Workshop: O Líder como Desenvolvedor (PDIs e Mapa de Carreira).
	Jun	Institucional	Apresentação de Resultados Semestrais e Ajustes de Rota.
Trimestre 3	Jul	Formação de Time	Dinâmica de integração de time
	Aug	Gestão de Pessoas	Gestão de Performance, Bem-Estar e Carga de Trabalho.
	Sep	Institucional	Alinhamento Estratégico Q3: Desafios e Oportunidades.

Trimestre 4	Out	Formação de Time	Dinâmica de integração de time
	Nov	Gestão de Pessoas	Rituais de Reconhecimento e Engajamento de Equipe.
	Dez	Institucional	Planejamento 2027 e Fechamento da Jornada de Liderança.

Fonte: elaborado pelo autor

A implementação da Trilha de Desenvolvimento para Lideranças é uma medida essencial para alterar os índices de rotatividade e aprimorar a *Employee Experience* na Empresa X. O diagnóstico realizado demonstrou que as fragilidades na Gestão de Pessoas, evidenciadas pela baixa frequência de feedback (67% favorável) e pela falta de clareza nas trilhas de carreira (42% favorável), podem estar intrinsecamente ligadas à intenção de saída dos colaboradores. Sendo assim, a capacitação das lideranças é fundamental neste contexto.

4.3.3 Newsletter Interna

A análise da pesquisa de clima (item 4.2.2) revelou fragilidade na comunicação interna. O indicador de que "A Empresa X se comunica efetivamente" (Pergunta 59) registrou apenas 63% de favorabilidade, o que pode impactar diretamente o baixo alinhamento entre áreas (Pergunta 45, 54%) e a percepção de coerência entre discurso e prática (Pergunta 62, 61%). A falta de um canal de comunicação eficiente contribui para a operação em silos.

A atual newsletter, em seu formato vigente, não está sendo suficiente para sanar esta lacuna de transparência e conexão. A eficácia desta ferramenta diminui quando ela tenta, em um único fluxo, misturar comunicados institucionais densos com pautas de engajamento e cultura.

Propõe-se, portanto, o remodelamento da newsletter interna, que passará a ter frequência quinzenal. Cada quinzena, apresentará uma entre duas editorias fixas. O objetivo é criar um canal de comunicação previsível, confiável e com propósitos claros, capaz de atender tanto à necessidade de alinhamento tático quanto à de conexão humana.

A primeira editoria será a "Alô, Resultados!". Com foco exclusivo no pilar de alinhamento institucional, esta seção apresentará os principais resultados da empresa, o andamento das metas estratégicas e as prioridades da diretoria para o mês. Esta editoria visa atuar diretamente na necessidade de clareza e coerência (Perguntas 59 e 62), garantindo que todos os colaboradores tenham visibilidade do cenário macro.

A segunda editoria será a "Conexão X" com foco no pilar de Pessoas e Cultura. O objetivo é fortalecer o senso de pertencimento (Pergunta 51, 90%) e suprir as graves lacunas de

reconhecimento (Pergunta 14, 72%; Pergunta 25, 76%). Nesta editoria, poderão ser apresentados os reconhecimentos por tempo de casa ou aniversariantes do mês, dinâmicas com o time, propósito, reconhecimentos, além de pautas de datas comemorativas para endomarketing.

4.3.4 Guia de trabalho remoto e regras de flexibilização

A modalidade de trabalho 100% remoto adotada pela Empresa X foi um dos grandes pontos positivos trazidos tanto pelos colaboradores quanto pela organização devido a sua capacidade de proporcionar equilíbrio durante o trabalho. Además, apresenta desafios intrínsecos que, se não geridos adequadamente, impactam a saúde mental e a percepção de carga de trabalho. O diagnóstico realizado apontou que 40% dos colaboradores consideram o nível de estresse não gerenciável e apenas 57% avaliam a quantidade de trabalho como adequada para o bom desempenho.

Além disso, embora 87% dos respondentes afirmem ter autonomia na execução das tarefas, a ausência de políticas claras de flexibilidade foi identificada como um ponto fraco na percepção da organização. A falta de diretrizes formalizadas pode gerar uma cultura de disponibilidade (sempre dizer “sim”), contribuindo para a sensação de desequilíbrio entre vida pessoal e profissional, citada por 30% dos colaboradores.

Diante deste cenário, propõe-se a criação de dois documentos: o Guia de Trabalho Remoto e a Política de Flexibilização. O objetivo central destes documentos é reduzir a ambiguidade nas relações de trabalho, mitigar o microgerenciamento e fornecer ferramentas para que a autonomia percebida seja exercida com segurança psicológica.

O **Guia de Trabalho Remoto** servirá como um manual de boas práticas para a convivência digital. Ele deve abordar os formatos e ritos de comunicação assíncrona, visando reduzir a interrupção constante e a urgência artificial, fatores que fragmentam a atenção e elevam o estresse.

Já a **Política de Flexibilização** terá como foco a regulamentação de horários e a gestão por entregas. A política deve explicitar as regras para jornadas flexíveis, pausas ao longo do dia e compensação de horas, desvinculando a produtividade do tempo de conexão.

Essa formalização é essencial para fortalecer a confiança organizacional. O dado de que 21% dos colaboradores não percebem total confiança da empresa para realizarem seu trabalho (indiferentes ou desfavoráveis na pergunta 61) sugere que, sem regras claras, a liderança pode

tender ao controle excessivo. A política oferecerá o respaldo institucional para que líderes foquem em resultados e colaboradores gerenciem seu próprio tempo.

A implementação destas soluções ocorrerá em três etapas. A primeira consiste na co-construção das regras junto às lideranças durante a "Trilha de Integração e Desenvolvimento" (item 4.3.2), assegurando que as diretrizes sejam compatíveis com a realidade operacional das áreas. A segunda etapa será a formalização e diagramação dos materiais pela área de Cultura e Pessoas, disponibilizando-os na Universidade Empresa X e na base de conhecimento do Notion.

Por fim, o lançamento oficial ocorrerá em uma reunião institucional, seguida de workshops de tiragem de dúvidas. A manutenção cultural dessas práticas será reforçada quinzenalmente através da editoria "Conexão X" da Newsletter Interna, com dicas de produtividade e bem-estar no trabalho remoto.

4.3.5 Formação de time conjunta

A análise dos dados da pesquisa de clima revelou um paradoxo cultural na Empresa X. Enquanto 96% dos colaboradores afirmam que, dentro de suas equipes, ajudam uns aos outros a melhorar (pergunta 38), apenas 54% percebem alinhamento entre as diferentes áreas da organização (pergunta 45).

Esse cenário indica a formação de "silos organizacionais", onde a colaboração é alta entre pares imediatos, mas falha nas interfaces entre departamentos. A baixa percepção de comunicação efetiva (63% na pergunta 59) agrava esse distanciamento, gerando ruídos operacionais e sentimento de isolamento entre times que deveriam atuar em sinergia.

Sendo assim, propõe-se uma dinâmica a ocorrer entre as áreas que mais tem atrito dentro da organização.

4.3.6 Padronização de 1-1

A análise da pesquisa de clima demonstrou que a ausência de um processo formal de acompanhamento pode ser a causa raiz de indicadores críticos. A baixa favorabilidade no feedback contínuo (pergunta 19, 67%) e a falta de clareza em carreira (pergunta 53, 42%) pode indicar que faltam ferramentas para os líderes que facilitem a gestão de pessoas.

Sendo assim, propõe-se a padronização das reuniões de 1-1. Inicialmente, é importante destacar que as reuniões de 1-1 podem ocorrer de forma semanal, quinzenal ou mensal, a depender da maturidade do liderado (Mello, 2017). Porém, de acordo com pesquisa da Quantum

Workspace, funcionários com reuniões de 1-1 mais frequentes tendem a ser mais engajados. Nesse sentido, nesta pesquisa recomenda-se a frequência quinzenal.

Para assegurar que o rito cumpra seu objetivo estratégico, o modelo será estruturado em quatro pilares. Estes pilares movem o foco da "gestão de tarefas" para a "gestão de pessoas", alinhando-se aos conceitos revisados previamente. Os pilares são:

- a) Bem-estar e Engajamento: Foco na saúde e no nível de estresse.
- b) Performance e Reconhecimento: Espaço para feedback contínuo (Pergunta 19) e valorização.
- c) Desenvolvimento e Carreira: Conexão direta com o PDI e o Mapa de Carreira. Para esta etapa, é de uso obrigatório do líder o NotebookLM.
- d) Alinhamento e Obstáculos: Garantia de clareza de prioridades e remoção de impedimentos.

Abaixo, no Quadro 16, segue um roteiro padronizado para reuniões de 1-1.

Quadro 16 - Roteiro para 1-1

Pilar	Perguntas-Guia
1. Bem-estar e Engajamento	Em uma escala de 1 a 5, como está seu nível de energia e carga de trabalho esta semana? Como você está se sentindo em relação ao trabalho e à equipe?
2. Performance e Reconhecimento	Qual foi sua principal conquista (ou motivo de orgulho) desde nosso último 1-on-1? Onde você se sentiu mais desafiado(a) ou gostaria de ter feito diferente?
3. Desenvolvimento e Carreira	O que você aprendeu de novo recentemente? Como está o andamento do seu PDI (Plano de Desenvolvimento)?
4. Alinhamento e Obstáculos	Quais são suas 3 prioridades para as próximas duas semanas? Existe algum obstáculo (ferramenta, processo ou alinhamento) impedindo seu progresso? Onde você precisa de mais apoio ou contexto da minha parte?
Pauta Livre (Colaborador)	Há algum outro tópico que você gostaria de trazer para esta conversa?

Fonte: elaborado pelo autor

Ao institucionalizar um rito de escuta e desenvolvimento, a Empresa X transforma a gestão de pessoas em um processo proativo, garantindo que o discurso da marca empregadora seja vivenciado na experiência real do colaborador. Desta forma, o modelo atua diretamente na

manutenção do capital humano, fortalecendo a lealdade interna e a retenção de talentos no longo prazo.

4.3.7 Indicadores

Mais importante que a confecção de ações é o gerenciamento dos resultados das mesmas. Como discutido anteriormente, são inúmeros os indicadores que podem ser aplicados para medir os resultados de uma estratégia *Employer Branding* ou *Employee Experience*. Nesse sentido, serão recomendamos os indicadores sugeridos na seção 2.3.4, sendo eles: índice de rotatividade voluntária e involuntária, *Employer Net Promoter Score*, Índice de Absenteísmo e média de tempo de casa.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo dedicou-se a analisar como a Empresa X pode utilizar estratégias de Employer Branding para aumentar a retenção de colaboradores, considerando o desafio de manter o engajamento e a cultura organizacional em um modelo de trabalho integralmente remoto. A investigação partiu da premissa de que, em um cenário de reestruturação e alta competitividade por talentos no setor de tecnologia, ações isoladas de gestão de pessoas não são suficientes para garantir a lealdade e a performance das equipes.

A análise dos dados revelou que, embora a Empresa X não utilizasse formalmente as nomenclaturas de *Employer Branding* ou *Employee Experience*, já existiam iniciativas voltadas à gestão da experiência, impulsionadas pelas mudanças organizacionais ocorridas em 2024. O diagnóstico identificou que essas ações, somadas ao posicionamento da equipe executiva, foram eficazes na construção de um ambiente de confiança entre a equipe e forte senso de propósito, onde os colaboradores se sentem conectados aos seus pares e à missão da empresa.

Contudo, o crescimento acelerado e o perfil de startup trouxeram desafios estruturais significativos. A pesquisa evidenciou que a força dos laços dentro das equipes não se traduzia em alinhamento entre as áreas, gerando "silos organizacionais" e falhas na comunicação institucional. Além disso, a ausência de processos formalizados de carreira e feedback contínuo, aliada à sensação de desequilíbrio entre demandas profissionais e vida pessoal, despontaram como fatores de risco para a retenção.

Diante das lacunas identificadas entre a percepção dos colaboradores e as práticas da empresa, as soluções propostas neste trabalho buscaram transacionar a gestão de pessoas de um modelo orgânico para uma estratégia intencional de Employee Experience. A reestruturação do processo de Onboarding visa não apenas otimizar o tempo operacional da equipe de Cultura e Pessoas, mas garantir uma integração escalável e padronizada. Da mesma forma, a proposição da Trilha de Desenvolvimento para Lideranças e a padronização dos ritos de 1-1 atacam a raiz da insatisfação quanto ao desenvolvimento de carreira, instrumentalizando os gestores para atuarem como agentes de retenção.

Adicionalmente, para mitigar os efeitos do distanciamento físico e da operação em silos, a criação do Guia de Trabalho Remoto e a implementação das Sessões de Conexão Interáreas apresentam-se como ferramentas vitais. Tais iniciativas têm o potencial de reduzir a ambiguidade nas relações de trabalho, promover a segurança psicológica necessária para a

flexibilização e fortalecer a coesão organizacional, transformando a autonomia — já percebida como um ponto forte — em um ativo gerido com responsabilidade e clareza.

Depreende-se, portanto, que a retenção de talentos na Empresa X não depende da criação de uma nova cultura, mas sim da profissionalização e estruturação da cultura já existente. A implementação das propostas aqui apresentadas endereça as dores operacionais identificadas no diagnóstico e fortalece a marca empregadora, posicionando a Empresa X não apenas como um lugar de propósito, mas como um ambiente de desenvolvimento estruturado e sustentável. Desta forma, a organização estará apta a converter seus atuais desafios de crescimento em diferenciais competitivos, consolidando uma marca empregadora coerente entre o discurso e a prática.

Recomenda-se, para estudos futuros, a mensuração do impacto destas implementações através de novos ciclos de pesquisa de clima e a análise da correlação entre a participação nas trilhas de liderança e a diminuição do turnover voluntário nas respectivas equipes, garantindo assim a melhoria contínua do ciclo de *Employee Experience*.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CLIMA

Nº	Pergunta	Etapa-Chave (Londhe, 2025)	Estilo da Pergunta
1	Tenho as ferramentas e recursos necessários para fazer um bom trabalho.	Desenvolvimento	Escala Likert
2	Recebo o treinamento necessário para realizar um bom trabalho.	Desenvolvimento	Escala Likert
3	A quantidade de trabalho que faço é adequada para meu bom desempenho.	Retenção	Escala Likert
4	Tenho autonomia para escolher como desempenhar melhor meu trabalho.	Retenção	Escala Likert
5	Sinto que posso compartilhar minhas ideias e opiniões sem medo de consequências negativas.	Retenção	Escala Likert
6	Sinto-me desafiado(a) em meu trabalho e em crescimento pessoal.	Desenvolvimento	Escala Likert
7	Percebo que faço progresso em projetos e iniciativas importantes de trabalho.	Desenvolvimento	Escala Likert
8	O nível de estresse em meu trabalho é gerenciável.	Retenção	Escala Likert
9	Sinto que consigo equilibrar de forma saudável minhas responsabilidades profissionais e vida pessoal	Retenção	Escala Likert
10	Cuido da minha saúde física e mental, buscando alcançar melhor performance profissional e pessoal.	Retenção	Escala Likert
11	Gosto do dia a dia do trabalho que desempenho.	Retenção	Escala Likert
12	Meu trabalho me oferece um senso de significado e propósito.	Retenção	Escala Likert
13	Sinto-me naturalmente envolvido(a) pelo meu trabalho.	Retenção	Escala Likert
14	Meu trabalho é valorizado [pela/pelo] [nome da empresa].	Retenção	Escala Likert

15	Na maioria dos dias, sinto-me animado(a) para o trabalho.	Retenção	Escala Likert
16	Em geral, adoro meu trabalho.	Retenção	Escala Likert
17	Recebo da minha liderança imediata informações importantes para o trabalho da equipe.	Retenção	Escala Likert
18	Entendo claramente o que minha liderança imediata espera de mim.	Desenvolvimento	Escala Likert
19	Minha liderança imediata me dá feedback contínuo sobre meu desempenho.	Desenvolvimento	Escala Likert
20	Minha liderança imediata trata as pessoas com justiça e respeito.	Retenção	Escala Likert
21	Considero meu Líder imediato como um exemplo dos valores da Empresa X.	Retenção	Escala Likert
22	Minha liderança imediata cria um ambiente de trabalho participativo e energizante.	Retenção	Escala Likert
23	Minha liderança imediata me ajuda a alinhar meus objetivos individuais com o trabalho que faço.	Desenvolvimento	Escala Likert
24	Minha liderança imediata me empodera a realizar meu trabalho da maneira que permita meu melhor desempenho.	Retenção	Escala Likert
25	Minha liderança imediata reconhece meus esforços e contribuições regularmente.	Retenção	Escala Likert
26	Minha liderança imediata apoia meus esforços de desenvolvimento e crescimento.	Desenvolvimento	Escala Likert
27	Minha liderança imediata oferece condições e recursos necessários para que eu execute um bom trabalho.	Desenvolvimento	Escala Likert
28	Confio na minha liderança imediata.	Retenção	Escala Likert

29	Converso abertamente com meu líder imediato sobre questões relacionadas ao meu bem-estar no ambiente de trabalho.	Retenção	Escala Likert
30	Minha liderança imediata se importa comigo como pessoa.	Retenção	Escala Likert
31	Sinto que tenho apoio do meu líder imediato quando enfrento situações de sobrecarga ou desafios pessoais.	Retenção	Escala Likert
32	As pessoas que trabalham comigo me tratam com respeito.	Retenção	Escala Likert
33	As pessoas na minha equipe colaboram e ajudam umas às outras.	Retenção	Escala Likert
34	As pessoas com quem trabalho assumem as responsabilidades pelos resultados.	Retenção	Escala Likert
35	Escutamos e valorizamos as opiniões e pensamentos uns dos outros.	Retenção	Escala Likert
36	Tenho autonomia para realizar melhorias em minha equipe.	Retenção	Escala Likert
37	Minha equipe compartilha abertamente ideias criativas e inovadoras entre si.	Retenção	Escala Likert
38	Como uma equipe, ajudamos uns aos outros a melhorar.	Desenvolvimento	Escala Likert
39	Vejo uma ligação clara entre nossos esforços e o sucesso [da/do] [nome da empresa].	Retenção	Escala Likert
40	Gosto de trabalhar com as pessoas da minha equipe.	Retenção	Escala Likert
41	Minha equipe se orgulha do trabalho que fazemos.	Retenção	Escala Likert
42	Minha equipe recebe informações regularmente sobre nosso trabalho e sobre a Empresa X.	Retenção	Escala Likert
43	Minha equipe trabalha com condições, recursos e ferramentas adequados para o melhor desempenho.	Retenção	Escala Likert

44	Trabalhamos com efetividade com as demais áreas [da/do] [nome da empresa].	Retenção	Escala Likert
45	Percebo alinhamento entre as áreas [da/do] [nome da empresa].	Retenção	Escala Likert
46	Entendo a visão e os objetivos [da/do] [nome da empresa].	Retenção	Escala Likert
47	A visão e objetivos [da/do] [nome da empresa] são pessoalmente importantes para mim.	Retenção	Escala Likert
48	Nossos líderes possuem um claro entendimento sobre o que está acontecendo [na/no] [nome da empresa].	Retenção	Escala Likert
49	Percebo que a Empresa X vem implementando melhorias sólidas e robustas para melhorar a gestão como um todo.	Retenção	Escala Likert
50	Entendo como meu trabalho contribui para o sucesso geral [da/do] [nome da empresa].	Retenção	Escala Likert
51	Sinto que pertenço à Empresa X.	Retenção	Escala Likert
52	Estou satisfeito com as oportunidades para o meu crescimento pessoal na Empresa X.	Retenção	Escala Likert
53	Tenho clareza do meu plano de carreira na Empresa X.	Desenvolvimento	Escala Likert
54	Vejo oportunidades de crescimento e desenvolvimento na Empresa X para o meu futuro.	Desenvolvimento	Escala Likert
55	Percebo que a diretoria da Empresa X busca fazer todo o possível para valorizar e remunerar de forma justa.	Não utilizada	Escala Likert
56	Percebo que a diretoria da Empresa X e o time de C&P busca fazer o possível para valorizar e implementar novos benefícios.	Não utilizada	Escala Likert

57	Considero a remuneração e os benefícios oferecidos pela Empresa X adequados ao mercado de negócios de impacto social.	Retenção	Escala Likert
58	Acredito que o movimento de redução de quadro com foco na valorização dos colaboradores foi assertiva.	Não utilizada	Escala Likert
59	[A/O] [nome da empresa] se comunica efetivamente com todos os colaboradores sobre o que está acontecendo.	Retenção	Escala Likert
60	[A/O] [nome da empresa] valoriza e é receptiva com as contribuições, feedbacks e sugestões de seus colaboradores.	Retenção	Escala Likert
61	[A/O] [nome da empresa] confia nos seus colaboradores para realizarem seu trabalho.	Retenção	Escala Likert
62	Percebo coerência entre o que se fala e o que se faz [na/no] [nome da empresa].	Retenção	Escala Likert
63	[A/O] [nome da empresa] cuida dos seus colaboradores.	Retenção	Escala Likert
64	Tenho confiança de que [a/o] [nome da empresa] terá um futuro de sucesso.	Retenção	Escala Likert
65	Eu escolheria continuar [na/no] [nome da empresa], mesmo se surgisse outro trabalho com remuneração similar.	Retenção	Escala Likert
66	Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomenda [a/o] [nome da empresa] como um excelente lugar para se trabalhar?	Retenção	NPS
67	[A/O] [nome da empresa] possui um ambiente psicológica e emocionalmente saudável para se trabalhar.	Retenção	Escala Likert
68	As pessoas que trabalham [na/no] [nome da empresa] são bem tratadas independentemente de sua cor, etnia ou orientação sexual.	Retenção	Escala Likert

69	Indique a quantidade de reuniões que você teve com a sua liderança imediata, durante os últimos 12 meses, para discutir seu desempenho ou receber feedback.	Desenvolvimento	Múltipla Escolha
70	No último ano, quantas oportunidades significativas você teve para participar de treinamentos ou iniciativas que contribuíram para o seu desenvolvimento pessoal e profissional?	Desenvolvimento	Múltipla Escolha
71	O que fazemos hoje [na/no] [nome da empresa] e devemos parar de fazer?	Retenção	Aberta
72	O que fazemos hoje [na/no] [nome da empresa] e devemos continuar a fazer?	Retenção	Aberta
73	O que ainda não fazemos [na/no] [nome da empresa] e devemos começar a fazer?	Retenção	Aberta
74	Quem, na sua visão, melhor representa o valor de "Temos garra"?	Não utilizada	Aberta
75	Quem, na sua visão, melhor representa o valor de "Prezamos pela Excelência"?	Não utilizada	Aberta
76	Quem, na sua visão, melhor representa o valor de "Inovamos e somos Desenrolados"?	Não utilizada	Aberta
77	Quem, na sua visão, melhor representa o valor de "Cooperamos sempre"?	Não utilizada	Aberta
78	Quem, na sua visão, melhor representa o valor de "Cultivamos o Respeito"?	Não utilizada	Aberta
79	Quem, na sua visão, melhor representa o valor de "Somos apaixonados pelo Impacto"?	Não utilizada	Aberta

ANEXO B – FORMULÁRIO PARA COLETA DE EXPERIÊNCIA DE ONBOARDING

Nº	Pergunta	Estilo de Pergunta
1	Durante seu processo de onboarding, você se sentiu conectado com a equipe?	Escala Likert
2	Você tem algum comentário sobre a pergunta anterior?	Aberta
3	Durante seu processo de onboarding, você obteve as informações necessárias para iniciar o trabalho?	Escala Likert
4	Você tem algum comentário sobre a pergunta anterior?	Aberta
5	Você recebeu feedbacks sobre seu desempenho ao longo do processo de onboarding?	Escala Likert
6	Você tem algum comentário sobre a pergunta anterior?	Aberta
7	As ferramentas disponibilizadas no processo de onboarding foram suficientes para o bom desempenho?	Escala Likert
8	Você tem algum comentário sobre a pergunta anterior?	Aberta
9	De 0 a 10, como você avalia o seu processo de onboarding?	NPS
10	Você tem algum comentário sobre a pergunta anterior?	Aberta

ANEXO C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (ANALISTAS)

Nº	Pergunta	Etapa-Chave (Londhe, 2025)
1	A área de C&P se preocupa com a retenção de colaboradores?	-
2	Quais indicadores voltados a retenção são analisados?	-
3	Como é estruturado atualmente o processo de onboarding da empresa?	Onboarding
4	Quais são as principais etapas ou práticas que buscam facilitar a integração do novo colaborador nos primeiros dias?	Onboarding
5	Existe algum acompanhamento específico durante os primeiros meses para avaliar como o colaborador está se adaptando?	Onboarding
6	Como o setor coleta feedback sobre a experiência de onboarding e utiliza essas informações para melhorias?	Onboarding
7	Quais informações atualmente são passadas para o colaborador?	Onboarding
8	De que forma a cultura e os valores da empresa são transmitidos aos recém-chegados?	Onboarding
9	Como funciona a estrutura atual de treinamentos?	Desenvolvimento
10	A empresa investe em capacitações e treinamentos para os funcionários? Qual a frequência? Como funciona?	Desenvolvimento
11	Como funciona a LNT?	Desenvolvimento
12	A empresa hoje possui uma cultura de feedbacks?	Desenvolvimento
13	Há possibilidade de desenvolvimento de carreira na empresa? Se sim, o que a empresa cria em questão de carreira para o colaborador?	Desenvolvimento

14	Existe um processo de análise de desempenho dos colaboradores? Como acontece?	Desenvolvimento
15	As promoções atualmente decorrem desse processo de análise de desempenho?	Desenvolvimento
16	Como os colaboradores são reconhecidos pelo trabalho que executam?	Retenção
17	Quais benefícios são oferecidos atualmente para os colaboradores?	Retenção
18	A empresa possui alguma política salarial?	Retenção
19	Hoje a empresa possui políticas de flexibilidade no trabalho?	Retenção
20	Existem ações que fortalecem o senso de pertencimento? Quais são?	Retenção

ANEXO D – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (ANALISTAS)

Nº	Pergunta	Etapa-Chave (Londhe, 2025)
1	Como você avalia a atual retenção de colaboradores da Incentiv?	-
2	Quais as suas expectativas no que tange a retenção de colaboradores?	-
3	No processo de integração da empresa, o que você gostaria que fosse absorvido pelos funcionários? Que visão você espera que eles absorvam da empresa?	Onboarding
4	O onboarding (integração e adaptação de novos colaboradores) da empresa é efetivo para comunicar essas informações? Se não, o que acredita que deve ser melhorado para melhorar a experiência do colaborador?	Onboarding
5	Qual seu maior desafio na questão de integração de novos funcionários?	Onboarding
6	Qual é o papel que os programas de treinamento e desenvolvimento ocupam na estratégia da empresa para reter talentos?	Desenvolvimento
7	Quais tipos de competências (técnicas, comportamentais ou de liderança) são priorizadas nos treinamentos para apoiar o crescimento e a permanência dos colaboradores?	Desenvolvimento
8	Você acredita que as lideranças/colaboradores tenham treinamento o suficiente para desempenhar?	Desenvolvimento
9	Quais os principais objetivos do programa de treinamento e desenvolvimento da Empresa X hoje?	Desenvolvimento
10	Quais os principais desafios no que se refere a criação de uma cultura de feedbacks na Empresa X?	Desenvolvimento
11	Sob o ponto de vista estratégico, qual a importância de um programa de carreiras na Empresa X?	Desenvolvimento
12	Qual você acredita ser a trajetória ideal de uma pessoa dentro da empresa, o primeiro cargo que ela deve exercer até o último.	Desenvolvimento

13	Qual o tempo médio de trajetória você acredita ser o ideal para um colaborador que passa pela Incentiv?	Desenvolvimento
14	Qual você acredita ser seu maior desafio na questão de Carreira da empresa?	Desenvolvimento
15	O quanto você acredita que a remuneração da Incentiv é atrativa para os atuais colaboradores?	Retenção
16	O quanto você acredita que os benefícios da Incentiv são atrativos para os atuais colaboradores?	Retenção
17	Quais os maiores desafios no tocante a implementação de maiores remunerações e benefícios?	Retenção
18	O quanto os benefícios e remuneração são prioridade no contexto atual da Incentiv?	Retenção
19	Você acredita que os colaboradores possuem flexibilidade no trabalho?	Retenção
20	O quanto você acha que o trabalho remoto influencia na retenção do colaborador?	Retenção
21	Você acredita que as atuais lideranças da Incentiv são suficientemente capacitadas mediante aos desafios da empresa?	Retenção
22	Quais são os maiores desafios da Incentiv ao capacitar os líderes?	Retenção

REFERÊNCIAS

ACATE. **Tecnologia atinge 25% do PIB de Florianópolis com R\$12 bilhões de faturamento**. 14 mar. 2025. Disponível em: https://www.acate.com.br/noticias/tecnologia-atinge-25-do-pib-de-florianopolis/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 3 jun. 2025.

AMBLER, Tim; BARROW, Simon. The employer brand. *Journal of Brand Management*, [s. l.], v. 4, n. 3, p. 185-206, 1996. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand. Acesso em: 3 jun. 2025.

BACKHAUS, Kristin; TIKOO, Surinder. **Conceptualizing and researching employer branding**. Career Development International, [s. l.], v. 9, n. 4/5, p. 501-517, 2004. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding. Acesso em: 3 jun. 2025.

BAUER, Talya N. **Onboarding new employees: maximizing success**. Alexandria: SHRM Foundation, 2010. Disponível em: https://pendedulearning.com/wp-content/uploads/2019/05/Onboarding-New-Employees_Maximizing-Success.pdf. Acesso em: 24 maio 2025.

BILHIM, João Abreu de Faria. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. 4. ed. Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2009.

Callegari-Jacques, S. M. **Bioestatística: princípios e aplicações**. Porto Alegre: ArtMed, 2003.

CAMINHA, Guilherme Mendes. **A motivação e o plano de benefícios para os funcionários de uma instituição financeira pública**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Departamento de Ciências Administrativas.

CARVALHO, Júlia Cristina França de. **Implementação de estratégias de Employer Branding para minimizar o índice de turnover: estudo aplicado em uma empresa**. 2023. 132 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências da Administração, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023.

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. 127 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências da Administração, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

COBÊRO, Claudia; SOUZA, Karen Roberta Machado de; ALEXANDRONI, Melissa; TORRICELLI, Telma Aline. **Análise do perfil comportamental dos colaboradores em uma empresa de construção civil no interior de São Paulo**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 14., 2017, Resende. Anais [...]. Resende: AEDB, 2017.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; GIRARDI, Dante Marciano. **Administração de recursos humanos II**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015.

EESC USP. **Coefficiente de correlação de Pearson**. In: SAATE: Sistema de Apoio ao Aprendizado de Técnicas Estatísticas. São Carlos: EESC-USP, [s. d.]. Disponível em: <http://www5.eesc.usp.br/saate/index.php/saate/Indicar-a-T%C3%A9cnica/Associar/2.-%C3%81rvore-de-decis%C3%A3o/Gloss%C3%A1rio/Coefficiente-de-correla%C3%A7%C3%A3o-de-Pearson>. Acesso em: 5 out. 2025.

FAUSTINA, Marinês Guedes Claudino Monteiro; BASSOLI, Kimberli Bianca Martins. **Employer Branding na retenção de funcionários: uma análise comparativa em restaurantes Brasil – Peru**. 2024. 141 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências da Administração, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 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. 104 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências da Administração, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023.

FERRIS, Gerald R.; HALL, Angela T.; ROYLE, M. Todd; MARTOCCHIO, Joseph J. **Theoretical development in the field of human resources management: issues and challenges for the future**. *Organizational Analysis*, [s. l.], v. 12, n. 3, p. 231-254, 2004

FIGUEIREDO FILHO, Dalson Britto; SILVA JÚNIOR, José Alexandre da. **Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r)**. *Revista Política Hoje*, Recife, v. 18, n. 1, p. 68-95, 2009.

GALLUP. **State of the Global Workplace Report**. 2024. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx?thank-you-report-form=1>. Acesso em: 3 jun. 2025.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa; PLUYE, Pierre; RICARTE, Ivan Luiz Marques. **Métodos de pesquisa mistos e revisões de literatura mistas: conceitos, construção e critérios de avaliação**. InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 4–25, 2015. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/121182>. Acesso em: 29 jun. 2025.

GASPAR, Julia Shirazawa; ANDREOLI, Taís Pasquotto. **Employer branding: estudo de caso em uma multinacional farmacêutica**. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, São Paulo, Vol.11, p.1-19, abr./2021. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/1555/pdf>

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. 101 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências da Administração, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. Ed. São Paulo: Editora Atlas Ltda. 2017.

GIRARDI, Dante Marciano; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Administração de recursos humanos I**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

GLASSDOOR. **O que é o Glassdoor?** [S. l.], 12 maio 2025. Disponível em: https://ajuda.glassdoor.com.br/s/article/O-que-e-o-Glassdoor?language=pt_BR. Acesso em: 1 jun. 2025.

GREAT PLACE TO WORK. **Tendências Gestão de Pessoas 2025**. 7. ed., 2025. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1jo9SJ0B1DYWbsRd_CBclRmqjvgiX1LuF/view?pli=1. Acesso em: 3 jun. 2025.

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. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências da Administração, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022.

INSYNC SURVEYS PTY LTD. **How to create a compelling Employee Value Proposition: A comprehensive how to guide to help you create and implement an EVP for your organisation.** 2016. Disponível em: <https://insync.com.au/wp-content/uploads/Insyncresearch-How-to-create-a-compelling-EVP.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2025.

IRWIN-HUNT, Alex. **Entrepreneurs flock to Floripa from Brazil's bigger cities.** [S. l.]: FDI Intelligence, 25 abr. 2024. Disponível em: https://www.fdiintelligence.com/content/1dd75557-b474-547c-b0c9-634f90070904?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 3 jun. 2025.

JABER, Bernardo; BOLINA, Laís; FERREIRA, Thiers. **Employer Branding: Unindo Marketing e RH.** [S.I.]: Rock Content, 2018.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga. **Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional: um estudo com as maiores empresas brasileiras.** Relatório 02/2006. São Paulo: FGV/EAESP, 2006.

LIMA, Lucas de; SILVA, Lucas Eduardo Pereira da; HOROSTECKI, Marcelo Fabricio. **Cultura Organizacional.** In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011, Resende, RJ. **Anais [...].** Resende, RJ: AEDB, 2011. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/32914309.pdf>. Acesso em: 24 maio 2025.

MAYLETT, Tracy; WRIDE, Matthew. **The employee experience: how to attract talent, retain top performers, and drive results.** Hoboken: Wiley, 2017.

MICHALACK, Marcelle Prado. **Proposta de estratégia de employer branding para aumentar a retenção de colaboradores na empresa X: Estudo aplicado em uma empresa de tecnologia em Florianópolis.** 2023. 127 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências da Administração, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023.

MARQUES NETO, Alonso Dias. **Absenteísmo nas empresas.** 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário de Brasília (UniCEUB), Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, Brasília, 2020.

MARTINS, Cristina. **O impacto do employer branding na retenção de talentos.** Instituto Politécnico do Porto, Porto, v. 1, n. 4, 2024

MELLO, Francisco Homem de. **A Frequência Ideal das 1-on-1s Entre Gestor e Liderado.** Medium, 15 mai. 2017. Disponível em: https://medium.com/@culture_rocks/a-frequ%C3%Aancia-ideal-das-1-on-1s-entre-gestor-e-liderado-60face63ad61. Acesso em: 17 nov. 2025.

MENEZES, Estera Muszkat. **Pesquisa bibliográfica.** Florianópolis: CIN/CED/UFSC, 2009. 86 p.

MOSLEY, Richard. **Employer Brand Management: Practical Lessons from the world's Leading Employers.** Wiley, 2014.

MORAES, Adílio Moreira de; FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da Pesquisa Científica.** 1. ed. São Paulo: Instituto Superior de Teologia Aplicada, 2017.

MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabela F. G. **Teoria Geral da Administração.** 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018.

NASCIMENTO, Ana Cristina Silva. **Employer branding: a importância da marca na atração e retenção de talento nas organizações.** 2013. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Marketing) – Instituto Politécnico da Guarda, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Guarda, 2013. Disponível em:

<https://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/1437/1/MKC%20-%20Ana%20Cristina%20S%20Nascimento.pdf>. Acesso em: 22 maio 2025.

NASCIMENTO, Mariana Diniz Luna do; ALVES, Marielza Barbosa. **Competências do administrador: um estudo comparativo entre a percepção da academia e do mercado.** In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGeT, 13., 2015, Resende. Anais [...]. Resende: SEGeT, 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/3223.pdf>. Acesso em: 3 jul. 2025.

NAZARIO, Mitally; KLIMECK, Kálien Alves. **Qualidade de vida e engajamento no trabalho: uma análise em uma cooperativa de assistência à saúde.** *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, Santa Maria, v. 3, n. 5, p. 51-69, jan./jun. 2016. DOI: <https://doi.org/10.5902/2359043221493>.

OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; ROCHA, Juliana da Costa. **Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade.** *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 19, n. 64, p. 415-431, 2017.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração.** Universidade Federal de Goiás. 2011.

PATEL, Suchit. **The science of employee experience.** 2023. 1 e-book Kindle. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/dp/B0CH2B9R6G>. Acesso em: 25 jun. 2025.

PENATTI, Izidro; ZAGO, José Sebastião; QUELHAS, Oswaldo. **Absenteísmo: As consequências na gestão de pessoas.** In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006, Resende. **Anais...** Resende, RJ: AEDB, 2006.

PEREIRA, Adriana Soares; SHITSUKA, Dorlivete Moreira; PARREIRA, Fabio José; SHITSUKA, Ricardo. **Metodologia da pesquisa científica** [recurso eletrônico]. 1. ed. Santa Maria, RS: UFSM, NTE, 2018. 1 e-book.

QUANTUM WORKPLACE. **The Best One-on-One Meeting Frequency According to Research.** *Quantum Workplace*, [s.d.]. Disponível em: <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/one-on-one-meeting-frequency>. Acesso em: 17 nov. 2025.

SANTOS, Kathlen Marques dos; BARROS NETO, João Pinheiro de. **A importância do onboarding (socialização organizacional) de novos funcionários: um estudo exploratório.** *International Journal of Scientific Management and Tourism*, São Paulo, v. 1, n. 5, p. 1-15, 2024. DOI: <https://doi.org/10.55905/ijssmt1n05-001>.

SANTOS, Mariana Cruz. **Employee Value Proposition (EVP) como estratégia de atração e retenção de colaboradores: um estudo de caso de uma empresa de TI alagoana.** 2022. 53 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) – Universidade Federal de Alagoas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Maceió, 2022.

SILVA, Marcelo Pereira da; OSSO, Giovanna Terci. **Cultura organizacional, gestão de pessoas e employee experience: estudo de caso da aquisição do grupo Netshoes.** *Revista Dito Efeito*, Curitiba, v. 13, n. 21, p. 31–48, jan./jun. 2022. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/de/article/view/15116>. Acesso em: 3 jul. 2025.

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. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências da Administração, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022.

Schein, Edgar H. **Organizational culture and leadership.** 5. ed. Hoboken: Wiley, 2017.

SEZÕES, C. M. I. **Impacto das Estratégias de Employer Branding no ambiente interno e externo da empresa.** Dissertação (mestrado). Lisboa: Instituto Superior de Gestão, 2017.

SILVA, Marcelo Pereira da; SOUZA, Livia do Carmo de; Jerônimo, Luciana Saraiva de Oliveira; Rossi, Jéssica de Cássia. **Employer branding, gestão de pessoas e cultura organizacional: uma pesquisa em profundidade.** *Revista Caderno Pedagógico – Studies Publicações e Editora Ltda.*, Curitiba, v. 21, n. 2, p. 01–21, 2024. DOI: 10.54033/cadpedv21n2-063.

SINGLA, Alex; Sukharevsky, Alexander. **The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value.** McKinsey, 2024. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024>. Acesso em: 3 jul. 2025.

SNELL, Scott A.; MORRIS, Shad S.; BOHLANDER, George W. **Managing Human Resources.** 17. ed. Boston: Cengage Learning, 2013.

SOUZA, Ana Paula de; SENA, Jessica Silva. **Estratégias de employer branding para a consolidação da cultura organizacional na empresa reserve joias.** 2022. 95 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências da Administração, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022.

SOUZA, Anderson Tadeu dos Santos; GANDIA, Andréia Nunes Campos; COSTA, Luciana Rodrigues; FERNANDES, Michelle de Oliveira; MORAIS, Natane Pereira Lopes de; VIEIRA, Pollyanna Moreira. **Atuação estratégica na gestão de pessoas: aplicação prática de indicadores de RH na tomada de decisões.** 2022. Projeto (Especialização em Gestão de Recursos Humanos – SEST/SENAT - ITL) – Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, 2022.

SOUZA, Alessandra Kelly de. **Análise do tipo de remuneração e sugestão de implantação de remuneração estratégica em uma organização comercial.** 2015. 50 f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, João Pessoa, 2015.

SOUZA, Luana de. **Análise do Employer Branding para a construção de uma imagem positiva da empresa PG.** 2023. 108 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências da Administração, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023.

RODRIGUEZ, Carolina Ines Alonzo; SILVA, Ingrid Costa da. **Proposta de estruturação de ações de Employee Experience para uma microempresa do ramo tecnológico: o caso da Empresa Alfa.** 2022. 168 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências da Administração, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022.

SCHLICKMANN, Gustavo. **Criação de um Employee Value Proposition por meio de pesquisa-ação : estudo aplicado em uma média empresa.** 2022. 75 f. Dissertação (Mestrado Profissional MPA) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo. Orientador: Beatriz Maria Braga. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/8951bb2f-e4fb-4ea6-b993-b6d507a37665/content>. Acesso em: 4 jun. 2025.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987. ISBN 85-224-0273-6.

TEICHINKOVSKI, Andréia Leal. **Percepção de funcionários das melhores empresas para se trabalhar sobre o papel do employer branding nas estratégias de atração e retenção.** 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021.

TORRES, Natália Mesquita. **Fatores de atração e retenção para jovens em empresas do mercado financeiro na região metropolitana de Porto Alegre: a experiência do colaborador.** 2024. 55 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre, 2024.

Ulrich, D. (2005). **The HR Value Proposition**, (801).

UNGARI, Diego. **Cultura é o jeito que as coisas acontecem por aqui [...]**. LinkedIn. Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/diegoungari_culturaorganizacional-gestaetodepessoas-indicadoresdecultura-activity-7343959969400025089-FbuT. Acesso em: 3 jul. 2025.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2013. 94 p.

VERGARA, Rogério Guede. **Um Estudo Exploratório sobre a Employee Value Proposition (EVP) no Mercado de Seguros Brasileiro**. 2016. 88 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2016.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

WINX RH. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/winxrh/>. Acesso em: 15 out. 2025.

XP EXPERT. **Breakeven: o que é, sua importância e como calcular?**. 14 mar. 2023. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/aprenda-a-investir/relatorios/breakeven/>. Acesso em: 26 nov. 2025.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013. 134 p.