

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO  
ITAJAÍ - UNIDAVI**

**RUAN EULER BALSANELLI**

**EMPLOYER BRANDING: A ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL APLICADA À  
EMPRESA EFFECTI**

**RIO DO SUL**

**2022**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO  
ITAJAÍ - UNIDAVI**

**RUAN EULER BALSANELLI**

**EMPLOYER BRANDING: A ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL APLICADA À  
EMPRESA EFFECTI**

Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado ao curso de Administração, da Área das Ciências Socialmente Aplicáveis, do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí - UNIDAVI, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Susana Gauche

**RIO DO SUL**

**2022**

“Todos falam de construir uma relação com o cliente. Eu acredito que deves construir uma  
com os teus colaboradores primeiro.”  
(Angela Ahrendts)

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à minha orientadora Dr<sup>a</sup> Susana Gauche por ter me apresentado pela primeira vez a expressão *employer branding* durante uma de suas aulas de administração de Recursos Humanos. Posteriormente, pude me apaixonar por este tema e seguir como temática para o trabalho de conclusão de curso, me aprofundando totalmente neste tema, com todo o seu apoio, desde a leitura de artigos a orientações detalhadas e específicas sobre a execução deste trabalho.

Ao meu namorado, amigo e companheiro, que sempre esteve junto nesta trajetória de aprendizado, sempre orientando e passando sugestões de melhorias acerca deste trabalho.

Aos meus pais pelo total incentivo e apoio para a realização deste curso e por sempre incentivarem a busca pelo conhecimento e aprendizado.

À empresa Effecti pela possibilidade de realizar este trabalho de suma importância a atratividade organizacional. Em especial a Diretora de Operações, Candice Ourique de Almeida, pelo apoio e total confiança na aplicação desta pesquisa.

À UNIDAVI por todo fornecimento de conteúdos e infraestrutura para que pudesse realizar este trabalho, e também pela possibilidade de crescimento pessoal e profissional.

## RESUMO

O *employer branding* é o termo em inglês utilizado para a marca empregadora que surgiu no final do século XX e que atualmente vem se tornando algo bem notório nas tendências da área de Recursos Humanos. O termo conceitua como a marca se mostra em relação às questões laborais, qual a imagem que a empresa apresenta para os seus empregados e a sociedade como um todo. Ao analisar o *employer branding* encontram-se quatro grandes áreas: Identidade Organizacional, Imagem Organizacional, Lealdade à Marca e Atratividade Organizacional. Neste caso, este trabalho evidencia a questão da atratividade organizacional, área a qual busca entender como a empresa irá atrair o candidato e como irá lhe passar a melhor experiência possível. Sendo que o trabalho tem como objetivo analisar a atratividade da Empresa Effecti através de um instrumento validado: Employer Attractiveness Scale (Berthon, Ewing & Hah, 2005). Já na questão da metodologia do trabalho a pesquisa é de abordagem quantitativa e alcance descritivo, com método de coleta por *survey*. Ao verificar o universo de pesquisa, a população utilizada foram todos os colaboradores da empresa Effecti em uma amostra censitária, ou seja um total de 109 colaboradores. Utilizou-se para esse meio, um instrumento validado chamado *Employer Attractiveness Scale* ou Escala de Atratividade do empregador de Berthon, Ewing & Hah (2005) que mensura cinco grandes áreas da atratividade: o interesse, a questão social, a questão econômica, o desenvolvimento e a aplicação. Os principais resultados foram: dimensão social com média 6,72, dimensão interesse com média 6,66, dimensão desenvolvimento com média 6,63, dimensão aplicação com média 6,59 e dimensão econômica com média 6,57. Sendo que dentro de uma escala com notas de 1 a 7, essas médias foram excelentes. Ainda, os resultados obtidos mostraram também que as dimensões econômica e de aplicação foram as dimensões com menor índice de atratividade. Isto mostra à empresa, dois focos principais para os próximos anos, no que tange a atratividade. Diante dos resultados obtidos pode-se sugerir principais estratégias de *employer branding* para melhorar a atratividade da Effecti.

**Palavra-chaves:** *employer branding*; atratividade; experiência; atração; retenção.

## ABSTRACT

Employer branding is the term in English that arose at the end of the 20th century and has actually become something very notorious in the tendencies from the area of Human Resources. The term conceptualizes how the brand shows itself in relation to labor issues, what the image that the company presents for its employees and the society as a whole. When analyzing employer branding there are four big areas: organization identity, employer image, employer brand loyalty and employer attractiveness. In this case, this work evidences the employer attractiveness question, an area which will search for an understanding on how the organization will attract the candidate and how will pass the best experience possible. Being that the work has objective analysis the attractiveness of Effecti Company through a validated instrument: Employer Attractiveness Scale (Berthon, Ewing & Hah, 2005). As for the work methodology the quantitative approach is research and descriptive scope, with a collection method for survey. When checking the search universe, the population used were all the employees of Effecti Company in the census sample, i.e. a total of 109 employees. Used for this medium, a validated instrument called Employer Attractiveness Scale that measures five big attractiveness areas: the interest, the social question, the economic question, the development and the application. The main results were: social dimension with average 6,72, interest dimension with average 6,66, development dimension with average 6,63, application dimension with average 6,59 and economic dimension with average 6,57. Still, the results obtained also show that economic and application dimensions were the dimensions with lowest index of attractiveness. This shows the company, two main focuses for the next few years, on the relation of attractiveness. Based on the obtained results I can suggest main strategies of employer branding to improve the attractiveness of Effecti.

**Key words:** employer branding; attractiveness; experience; attraction; retention.

## LISTA DE ABREVIATURAS

UNIDAVI - Universidade Regional do Alto Vale do Itajaí	2
EVP - <i>Employer Value Proposition</i>	15
GTEC - Núcleo de Desenvolvimento de Incubadora	18
SC - Estado de Santa Catarina	18
SP - Estado de São Paulo	18
EAD - Ensino a distância	19
PDI - Plano de Desenvolvimento Individual	27
GPTW - <i>Great Place to Work</i>	30
e-NPS - <i>Employee Net Promoter Score</i>	30
RH - Recursos Humanos	32
OKRs - <i>Objectives Keys and Results</i>	34
EB - <i>Employer Branding</i>	42
EUA - Estados Unidos da América	52

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Entusiasmo no ambiente de trabalho	60
Gráfico 02 - Adoção de práticas de trabalho atuais e tendências do futuro	61
Gráfico 03 - A valorização e o uso da criatividade	61
Gráfico 04 - Sentimento de desenvolvimento de produtos/serviços de alta qualidade	62
Gráfico 05 - Sentimento de desenvolvimento de produtos/serviços inovadores	63
Gráfico 06 - Sentimento de pertencimento a um ambiente de trabalho descontraído	64
Gráfico 07 - Boas relações com a liderança direta	64
Gráfico 08 - Boas relações com os colegas de trabalho	65
Gráfico 09 - Apoio e incentivo de colegas de trabalho	66
Gráfico 10 - Sentimento do ambiente de trabalho ser feliz	66
Gráfico 11 - Oportunidades de progressão de carreira	67
Gráfico 12 - Estabilidade Profissional	68
Gráfico 13 - Experiências em diferentes setores	69
Gráfico 14 - Oferta salarial compatível com o mercado de trabalho	70
Gráfico 15 - Pacote salarial atrativo	70
Gráfico 16 - Sentimento de reconhecimento e valorização pela liderança direta	71
Gráfico 17 - Possibilidade profissional de futuras oportunidades	72
Gráfico 18 - Bom sentimento em trabalhar na Effecti	73
Gráfico 19 - Sentimento de autoconfiança por trabalhar na Effecti	74
Gráfico 20 - Acréscimo de valor para o percurso profissional	74



Gráfico 21 - Papel ativo da Effecti na sociedade	75
Gráfico 22 - Oportunidade de executar conhecimentos adquiridos	76
Gráfico 23 - Oportunidade de compartilhar conhecimentos adquiridos	77
Gráfico 24 - Sentimento de pertencimento e aceitação	78
Gráfico 25 - Sentimento de pertencer a uma empresa orientada ao serviço do cliente	79

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 01 - Imagem do Escritório em Rio do Sul/SC	18
Ilustração 02 - Imagem do Escritório em São Paulo/SP	19
Ilustração 03 - Organograma dos setores da Empresa Effecti	21
Ilustração 04 - Descrição de Cargo	23
Ilustração 05 - Esquema do Processo de Agregar Pessoas na Effecti	25
Ilustração 06 - Imagem do material enviado para o novo colaborador	26
Ilustração 07 - Esquema do Ciclo de Avaliação de Desempenho na Effecti	27
Ilustração 08 - Estrutura de Cargos da Effecti	28
Ilustração 09 - Imagem da Plataforma Peepi	30
Ilustração 10 - Peça de Divulgação da Pesquisa e-NPS do ano de 2021	31
Ilustração 11 - Estratégias de <i>Employer Branding</i>	41
Ilustração 12 - <i>EB Project Chart</i> - Modelo de Gestão de Pessoas	42
Ilustração 13 - Pilares do EVP	44
Ilustração 14 - Esquema conceitual do <i>Employer Branding</i>	45
Ilustração 15 - Escala de Notas - Pesquisa de Atratividade Organizacional	58

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Número de Colaboradores por setores na empresa	21
Tabela 02 - Relação de conceitos e autores em relação a employer branding	38
Tabela 03 - Ranking Top 10 Global Employer Branding	52
Tabela 04 - Ranking Top 10 - Melhores Estratégias de EB no Brasil	53
Tabela 05 - Distribuição das perguntas por dimensões	56
Tabela 06 - Distribuição das dimensões e suas respectivas médias	79
Tabela 07 - Relação das médias por perguntas	80
Tabela 08 - Distribuição das médias por dimensão - Gênero Feminino	81
Tabela 09 - Distribuição das médias por dimensão - Gênero Masculino	82
Tabela 10 - Distribuição das médias por dimensão - Faixa Etária entre 18 a 28 anos	83
Tabela 11 - Distribuição das médias por dimensão - Faixa Etária entre 28 a 38 anos	83
Tabela 12 - Distribuição das médias por dimensão - Faixa Etária entre 38 a 48 anos	83
Tabela 13 - Distribuição das médias por dimensão - Faixa Etária entre 48 a 58 anos	83
Tabela 14 - Distribuição das médias por dimensão - Escolaridade: Ensino Médio	84
Tabela 15 - Distribuição das médias por dimensão - Escolaridade: Ensino Superior	85
Tabela 16 - Distribuição das médias por dimensão - Escolaridade: Pós-Graduação	85
Tabela 17 - Distribuição das médias por dimensão - Escolaridade: Mestrado	85
Tabela 18 - Distribuição das médias por dimensão - Tempo de Empresa: Menos de 1 ano	86

Tabela 19 - Distribuição das médias por dimensão - Tempo de Empresa: Entre 1 a 2 anos	86
Tabela 20 - Distribuição das médias por dimensão - Tempo de Empresa: Entre 2 a 3 anos	87
Tabela 21 - Distribuição das médias por dimensão - Tempo de Empresa: Entre 3 a 4 anos	87
Tabela 22 - Distribuição das médias por dimensão - Tempo de Empresa: Entre 4 a 5 anos	87
Tabela 23 - Distribuição das médias por dimensão - Tempo de Empresa: Mais de 5 anos	88
Tabela 24 - Relação entre perguntas com menor média e sugestões de melhorias	89
Tabela 25 - Relação entre dimensões com menores médias e sugestões de melhorias	92

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
1.1 TEMA DE ESTUDO	17
1.2 EMPRESA	18
<b>1.2.1 Estrutura da Empresa</b>	<b>19</b>
<b>1.2.2 Organograma</b>	<b>20</b>
<b>1.2.3 Quadro de Colaboradores</b>	<b>21</b>
<b>1.2.4 Descrição de Cargos</b>	<b>22</b>
<b>1.2.5 Área de Recursos Humanos</b>	<b>23</b>
<b>1.2.5.1 Processo Agregar Pessoas</b>	<b>24</b>
<b>1.2.5.2 Processo Aplicar Pessoas</b>	<b>25</b>
<b>1.2.5.3 Processo Recompensar Pessoas</b>	<b>27</b>
<b>1.2.5.4 Processo Desenvolver Pessoas</b>	<b>29</b>
<b>1.2.5.5 Processo Manter Pessoas</b>	<b>30</b>
<b>1.2.5.6 Processo Monitorar Pessoas</b>	<b>31</b>
<b>1.2.5.7 Outras Informações</b>	<b>32</b>
<b>1.2.6 Planejamento Estratégico</b>	<b>33</b>
<b>1.2.6.1 Missão</b>	<b>33</b>
<b>1.2.6.2 Visão</b>	<b>33</b>
<b>1.2.6.3 Valores</b>	<b>34</b>
<b>1.2.6.4 Estratégias</b>	<b>34</b>
<b>1.2.6.5 Vantagem Competitiva</b>	<b>34</b>
1.3 JUSTIFICATIVA	35
1.4 OBJETIVOS	35
<b>1.4.1 Objetivo Geral</b>	<b>35</b>
<b>1.4.2 Objetivos Específicos</b>	<b>36</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>37</b>
2.1 EMPLOYER BRANDING	37
<b>2.1.1 Conceito de Branding</b>	<b>37</b>
<b>2.1.2 Conceito de Employer Branding</b>	<b>38</b>
<b>2.1.3 Planejamento de Estratégia de Employer Branding</b>	<b>40</b>
<b>2.1.4 Employee Value Proposition (EVP)</b>	<b>43</b>
2.2 ÁREAS DO EMPLOYER BRANDING	44
<b>2.2.1 Identidade Organizacional</b>	<b>45</b>
<b>2.2.2 Imagem Organizacional</b>	<b>46</b>
<b>2.2.3 Lealdade à Organização</b>	<b>47</b>
<b>2.2.4 Atratividade Organizacional</b>	<b>48</b>
2.3 OS IMPACTOS DA APLICAÇÃO DO EMPLOYER BRANDING	49

2.4 EMPLOYER BRANDING NO BRASIL	50
<b>3 MÉTODO</b>	<b>54</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	54
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA	55
3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	55
<b>4 RESULTADOS E ANÁLISES</b>	<b>59</b>
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA	59
4.2 RESULTADOS DA DIMENSÕES DA ESCALA DE ATRATIVIDADE	59
<b>4.2.1 Interesse</b>	<b>59</b>
<b>4.2.1.1 Entusiasmo no Ambiente de Trabalho</b>	<b>60</b>
<b>4.2.1.2 Adoção de práticas de trabalho atuais e tendências do futuro</b>	<b>60</b>
<b>4.2.1.3 A valorização e o uso da criatividade</b>	<b>61</b>
<b>4.2.1.4 Sentimento de desenvolvimento de produtos/serviços de alta qualidade</b>	<b>62</b>
<b>4.2.1.5 Sentimento de desenvolvimento de produtos/serviços inovadores</b>	<b>62</b>
<b>4.2.2 Social</b>	<b>63</b>
<b>4.2.2.1 Sentimento de pertencimento a um ambiente de trabalho descontraído</b>	<b>63</b>
<b>4.2.2.2 Boas relações com a liderança direta</b>	<b>64</b>
<b>4.2.2.3 Boas relações com os colegas de trabalho</b>	<b>65</b>
<b>4.2.2.4 Apoio e incentivo de colegas de trabalho</b>	<b>65</b>
<b>4.2.2.5 Sentimento do ambiente de trabalho ser feliz</b>	<b>66</b>
<b>4.2.3 Econômica</b>	<b>67</b>
<b>4.2.3.1 Oportunidades de progressão de carreira</b>	<b>67</b>
<b>4.2.3.2 Estabilidade profissional</b>	<b>68</b>
<b>4.2.3.3 Experiências em diferentes setores</b>	<b>69</b>
<b>4.2.3.4 Oferta salarial compatível com o mercado de trabalho</b>	<b>69</b>
<b>4.2.3.5 Pacote salarial atrativo</b>	<b>70</b>
<b>4.2.4 Desenvolvimento</b>	<b>71</b>
<b>4.2.4.1 Sentimento de reconhecimento e valorização pela liderança direta</b>	<b>71</b>
<b>4.2.4.2 Possibilidade profissional de futuras oportunidades</b>	<b>72</b>
<b>4.2.4.3 Bom sentimento em trabalhar na Effecti</b>	<b>72</b>
<b>4.2.4.4 Sentimento de autoconfiança por trabalhar na Effecti</b>	<b>73</b>
<b>4.2.4.5 Acréscimo de valor para o percurso profissional</b>	<b>74</b>
<b>4.2.5 Aplicação</b>	<b>75</b>
<b>4.2.5.1 Papel ativo da Effecti na sociedade</b>	<b>75</b>
<b>4.2.5.2 Oportunidade de executar conhecimentos adquiridos</b>	<b>76</b>
<b>4.2.5.3 Oportunidade compartilhar conhecimentos adquiridos</b>	<b>77</b>
<b>4.2.5.4 Sentimento de pertencimento e aceitação</b>	<b>77</b>
<b>4.2.5.5 Sentimento de pertencer a uma empresa orientada ao serviço do cliente</b>	<b>78</b>
4.3 ANÁLISE DETALHADA POR DIMENSÃO	79
4.3.1 Análise detalhada por dimensão e gênero	81
4.3.2 Análise detalhada por dimensão e faixa etária	82

<b>4.3.3 Análise detalhada por dimensão e escolaridade</b>	<b>84</b>
<b>4.3.4 Análise detalhada por dimensão e tempo de empresa</b>	<b>86</b>
<b>4.4 SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA A ATRATIVIDADE DA EFFECTI</b>	<b>88</b>
<b>5 CONCLUSÃO</b>	<b>95</b>
5.1 RESULTADOS E CONCLUSÃO	95
5.2 LIMITAÇÕES	96
5.3 RECOMENDAÇÕES FUTURAS	97
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>99</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>108</b>
1.0 PESQUISA APLICADA	108

## 1 INTRODUÇÃO

O *employer branding*, ou marca empregadora, é tudo que a empresa realiza em prol da experiência do candidato ou do colaborador. É ele que demonstra como são as percepções daquele colaborador referente a respectiva empresa. Além disso, o *employer branding* proporciona uma visão para o candidato do que ele verá dentro da empresa, caso se torne um colaborador.

Ao analisar-se o *employer branding* verifica-se quatro grandes áreas: a Identidade Organizacional, a Imagem Organizacional, a Lealdade à Marca e a Atratividade Organizacional. Sendo que essa última área vem se tornando algo cada vez mais analisado e estudado pelas empresas. Principalmente após a pandemia no ano de 2020, diversas empresas passaram a trabalhar na modalidade *home-office*, o que possibilitou ao profissional trabalhar em qualquer localidade no Brasil. Com isso, houve um grande impulso na disputa de mão de obra qualificada, o que implicou na preocupação de como está sendo a atratividade de cada empresa e o que ela precisa melhorar.

Atualmente a empresa Effecti possui uma grande dificuldade na atração de candidatos qualificados. Por vezes, as propostas são recusadas por candidatos ou até mesmo há uma falta de pessoas qualificadas no recrutamento de diversas vagas. O que gera assim um tempo maior para o recrutamento & seleção, além de ter uma menor assertividade nesse processo de extrema importância para a empresa.

O estudo em questão tem como objetivo geral analisar a atratividade da Empresa Effecti através de um instrumento validado: Employer Attractiveness Scale ( Berthon, Ewing & Hah, 2005). Além disso, tem como objetivos específicos as questões de avaliar a atratividade da Empresa Effecti, identificar as áreas vulneráveis da atratividade da Empresa Effecti e identificar as principais estratégias de employer branding para atratividade.

Para a elaboração deste estudo realizou-se uma revisão de literatura sobre diversos assuntos relacionados a *employer branding*, mais especificamente na área de atratividade organizacional. Conteúdos como conceito de *employer branding* e a sua importância, as estratégias, o EVP, as áreas e os impactos da aplicação de EB, mecanismos de atração e retenção e o EB no Brasil apresentam-se neste trabalho . Além disso, conteúdos específicos sobre planejamento, recrutamento e seleção de pessoas e papel estratégico de *employer branding* também são apresentados e conceituados na pesquisa.

Em relação a metodologia do estudo realizou-se uma pesquisa de abordagem quantitativa e alcance descritivo. Além disso, o procedimento utilizado é o método *survey*, a



abordagem do tipo quantitativa com uma escala entre “nada importante” e “muito importante”, com o objetivo de mensurar a percepção do colaborador. Em relação ao universo da pesquisa, a população compreende-se a todos os colaboradores da empresa Effecti que estiveram ativos no período de aplicação da empresa, utilizando uma amostra censitária. Com todo esse contexto, utiliza-se um instrumento validado chamado *Employer Attractiveness Scale*, com o objetivo de analisar o grau de atratividade da empresa analisada. Por fim, o tratamento de dados acontece por uma análise descritiva.

## 1.1 TEMA DE ESTUDO

O *employer branding*, ou marca empregadora, é tudo que a empresa realiza em prol da experiência do candidato ou do colaborador. É ele que demonstra como são as percepções daquele colaborador referente a respectiva empresa. Além disso, o *employer branding* proporciona uma visão para o candidato do que ele verá dentro da empresa, caso se torne um colaborador.

De acordo com Backaus & Tikoo (2004, p.25, apud SANTOS, 2017, p.30) o Employer Branding acaba por ter impacto em outros conceitos, nomeadamente, a identidade organizacional, a imagem organizacional, a atratividade organizacional e a lealdade à marca. Analisando essa fala, podemos verificar que o *employer branding* atua em quatro grandes áreas de atuação, focando em cada ponto importante a área.

De acordo com Berthon, Ewing e Hah (2005, p. 156):

A atratividade do colaborador é definida como os benefícios previstos que um colaborador em potencial vê no seu trabalho em uma organização específica e no que diz respeito ao recrutamento é medida na decisão de enviar ou não uma candidatura a uma determinada empresa.

Sendo assim, a atratividade do colaborador vem se tornando algo cada vez mais analisado pelas empresas. Após a pandemia no ano de 2020, diversas empresas passaram a trabalhar na modalidade *home-office*, o que possibilitou ao profissional trabalhar em qualquer localidade no Brasil. Com isso, houve um grande impulso na disputa de mão de obra qualificada, o que implicou na preocupação de como está sendo a atratividade de cada empresa e o que ela precisa melhorar.

Atualmente a empresa Effecti possui uma grande dificuldade na atração de candidatos qualificados. Por vezes, as propostas são recusadas por candidatos ou até mesmo há uma falta de pessoas qualificadas no recrutamento de diversas vagas. O que gera assim um tempo maior para o recrutamento & seleção, além de ter uma menor assertividade nesse processo de extrema importância para a empresa. Diante da problemática, **como a empresa Effecti pode melhorar a atração dos candidatos e a sua experiência no processo seletivo?**

## 1.2 EMPRESA

A Empresa Effecti surgiu em 2013 na região do Alto Vale do Itajaí, na cidade de Rio do Sul/SC, mais precisamente no GTEC - Incubadora de empresas da UNIDAVI. Inicialmente a empresa era focada em plataforma de solução logística, porém os criadores da empresa Everton Porath e Fernando Salla identificaram que havia um grande falta em tecnologias para as pessoas que queriam participar de processos licitatórios no Brasil. Ao identificar esse problema, surgiu uma das primeiras funcionalidades da Plataforma Minha Effecti.

Atualmente o principal produto da Effecti, é a Plataforma Minha Effecti que contempla as quatro principais etapas do processo licitatório: encontrar licitações, cadastrar documentações, disputar em pregão/cotação eletrônica e por fim monitorar o chat com o pregoeiro. Tendo como foco o auxílio e impacto positivo na vida do licitante, pessoa jurídica a qual participa de um processo licitatório a fim de vender, alugar ou alienar determinado produto ou serviço à um órgão público.

Com o crescimento acelerado da empresa se fez necessário a saída do GTEC - Incubadora de empresas da UNIDAVI para uma sede alugada que comporta-se um número maior de colaboradores. Hoje a sede matriz da Effecti fica localizada na Avenida Oscar Barcelos, nº 1731, salas 202, 203 e 302 - Bairro:Santana, Rio do Sul/SC. Além disso, em São Paulo/SP, fica localizada a sede filial no escritório do Inovabra na Avenida Angélica, nº 2259 no bairro Bela Vista em São Paulo/SP.

**Ilustração 01** - Imagem do Escritório em Rio do Sul/SC.



**Fonte:** Imagem fornecida pela empresa.

**Ilustração 02** - Imagem do Escritório em São Paulo/SP.



**Fonte:** Imagem fornecida pela empresa.

### 1.2.1 Estrutura da Empresa

A estrutura da empresa é composta por seis grandes áreas:

- **Desenvolvimento:** Esta área é responsável pela parte da tecnologia da empresa. Nele encontram-se os setores de “Analisar, Cadastrar, Disputar, Encontrar e Monitorar” ambos responsáveis pelas etapas da plataforma comercializada pela Effecti. Além disso, o Desenvolvimento conta com setor do “Sistema Interno”, responsável pela manutenção e implementação de novas funcionalidades no sistema interno, setor de Produtos, responsável pela qualidade da Plataforma, bem como cuida da parte visual e utilitária da plataforma, e setor de Infraestrutura, responsável pela infraestrutura tecnológica da empresa;
- **Finanças:** Área responsável pela parte administrativa da empresa, bem como a controladoria, auditoria e contabilidade da mesma;
- **Gente & Gestão:** O popular setor de Recursos Humanos, cuida da parte de Gestão de Pessoas, bem como também da parte de Departamento Pessoal e Treinamento & Desenvolvimento;
- **Labs:** É o setor de inovação, onde se encontram os projetos iniciais que estão ainda sendo testados pela empresa. Atualmente é composto pelo setor Starter que fica responsável pelos clientes que são microempreendedores, pelo setor Cursos EAD,

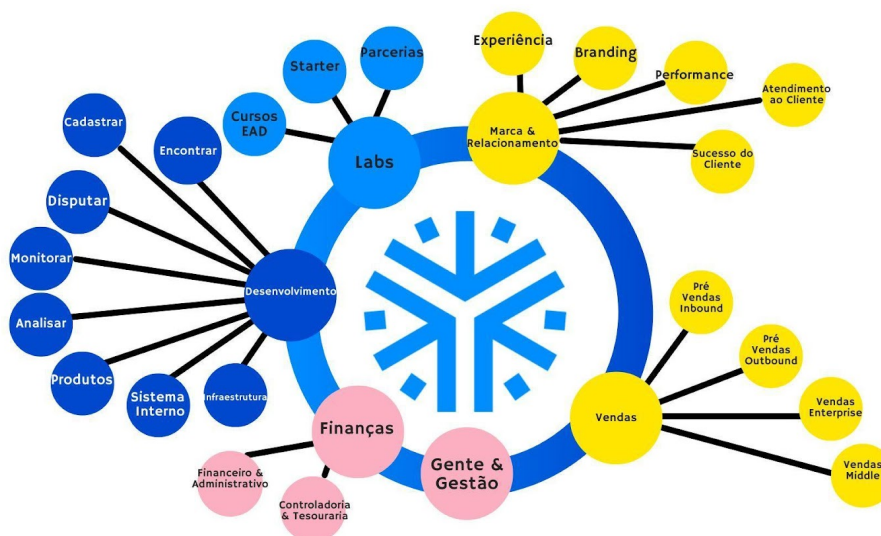
responsável por criar conteúdos para cursos relacionados à licitação, bem como capacitar pessoas que queiram trabalhar com licitação e o setor de Parcerias, responsável por realizar parcerias entre empresas e a Effecti;

- **Marca & Relacionamento:** é o setor que fica responsável por atrair clientes para a empresa. Dentro da área de Marca encontra-se o setor de Experiência, responsável por criar eventos online e presenciais, o setor de *Branding*, responsável pelas mídias sociais e o setor de Performance responsável por entender as métricas e números apresentados pela grande área de Marca. Dentro da área de Relacionamento encontra-se o setor de Atendimento ao Cliente, responsável por prestar suporte técnico aos clientes, e o setor de Sucesso do Cliente, responsável pelo pós-vendas auxiliando na implantação da plataforma e acompanhamento da usabilidade do cliente;
- **Vendas:** Como o próprio nome identifica, é a área responsável por quase todas as vendas da empresa. Nesta área há o setor de Pré-vendas *Inbound*, responsável pela qualificação de clientes que vem do marketing, e o setor de Pré-vendas *Outbound*, responsável pela qualificação de possíveis novos clientes. Além disso, conta também com o setor de Vendas *Middle*, responsável por vendas para pequenas e médias empresas, e o setor de Vendas *Enterprise* que atua nas vendas para grandes empresas e corporações.

### 1.2.2 Organograma

Abaixo segue o organograma dos setores atualizado da Effecti:

**Ilustração 03** - Organograma dos setores da Empresa Effecti.



**Fonte:** Criado pelo autor com base em informações fornecidas pela empresa.

Conforme visto acima, o organograma da empresa é de forma circular, pois entende-se que cada setor é de extrema importância para o funcionamento da empresa. Sendo que a falta ou a desorganização de qualquer setor, pode intervir em toda a organização.

### 1.2.3 Quadro de Colaboradores

Em relação a colaboradores a empresa atualmente conta com 106 colaboradores distribuídos em 7 grandes setores, mais a diretoria, conforme quadro abaixo:

**Tabela 01** - Número de colaboradores por setores na empresa.

Setor	Colaboradores
Desenvolvimento	28
Diretoria	4
Finanças	8
Gente & Gestão	4
Labs	4
Marca & Relacionamento	36

Vendas	25
Total	109

**Fonte:** Com base em informações fornecidas pela empresa.

#### 1.2.4 Descrição de Cargos

Atualmente a empresa possui diversos cargos espalhados nos seus sete grande setores, são eles: Analista de Criação de Vídeo, Analista de Experiência do Usuário, Analista de Gente & Gestão, Analista de Marketing, Analista do Serviço ao Cliente, Analista do Sucesso do Cliente, Analista Financeiro, Coordenador de Eventos, Coordenador de Gente & Gestão, Coordenador de Marca, Coordenador de Performance, Coordenador de Pré-Vendas, Coordenador de Sucesso do Cliente, Coordenador de Vendas, Coordenador do Serviço ao Cliente, Coordenador Financeiro, Desenvolvedor de Software, Designer Gráfico, Diretor de Tecnologia, Diretor Executivo, Diretor Operacional, Diretoria de Inovação, Gerente Comercial, Gerente de Marketing, Pré-Vendedor e Vendedor.

Em relação a descrição de cargos, somente são criadas essas descrições quando há a necessidade de abertura de uma vaga. Outro detalhe importante é que esta descrição de cargo é criada pelo gestor e não pelo profissional do setor de Gente & Gestão.

Nas descrições de cargos existentes, constam apenas informações como descrição sumária do cargo, nível de senioridade, requisitos obrigatórios e requisitos desejáveis. Deixando assim informações importantes de uma descrição de cargo de lado.

### Ilustração 04 - Descrição de Cargo

	POP- PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO		
	RECURSOS HUMANOS - DESCRIÇÃO DE CARGOS	Revisão: 001	Pág. 1

<b>Nome do Cargo:</b>	Jovem Aprendiz - Gente & Gestão
<b>Setor/Unidade de Negócio:</b>	Gente & Gestão
<b>Vagas</b>	01
<b>Data prevista para Fechamento da Vaga</b>	30/07/2022
<b>Teto Máximo</b>	R\$ 737,47 4 horas

<b>Subordinado a:</b>	Coordenadora Gente & Gestão - Candice
<b>Superior a:</b>	---

<p><b>Descrição do Cargo:</b> O Jovem Aprendiz de Gente &amp; Gestão auxiliará nas demandas de Gestão de Pessoas e Departamento Pessoal, bem como as demandas externas, orçamentos, organização de arquivos e estoque, cobranças e outras atividades do dia a dia.</p> <p><b>Principais Atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envios e Recebimentos de Documentações;</li> </ul>
---

**Fonte:** Documento fornecido pela empresa Effecti.

#### 1.2.5 Área de Recursos Humanos

Para fazer a análise do trabalho na empresa Effecti, foi escolhida a área de Recursos Humanos, que na empresa em questão essa área se chama Gente & Gestão. O setor atualmente atua com três pessoas, sendo uma a coordenadora, a outra uma analista que fica responsável pela área de departamento pessoal e outro analista que fica responsável pela área de gestão de pessoas.

O setor de Gente & Gestão é recente na empresa, visto que até o início do ano de 2020 as funções da área de recursos humanos era executada pelo financeiro, o qual chamava-se esse setor de Administrativo. Após a desunificação dos setores, o setor de Gente & Gestão pode iniciar a sua atuação não só em questões básicas da área, como folha de pagamento e controle do banco de horas, mas também a criação de um processo seletivo padronizado, plano de cargos e salários, novos benefícios, implementação de processo de avaliação de desempenho, bem como outras demandas.



Os tópicos a seguir visam buscar o entendimento do panorama geral da área de Recursos Humanos da empresa Effecti, analisando todos os pontos principais dos seis processos de Recursos Humanos: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Todos os dados foram retirados ora das plataformas de gestão de pessoas ora dos comentários dos colaboradores que atuam nesta área.

#### **1.2.5.1 Processo Agregar Pessoas**

O processo de Agregar pessoas, está totalmente relacionado ao recrutamento & seleção, e na empresa em questão esse processo já está bem definido. Tudo começa com um planejamento de quais vagas serão abertas e em quais meses no ano em questão. Este planejamento é realizado junto ao orçamento da empresa, realizado e aprovado no ano anterior.

Quando o Analista de Gente & Gestão identifica que há a necessidade de abertura de vaga, entra em contato com o gestor do setor para enviar a descrição do cargo, e entender se há necessidade de atualização de algum requisito ou alguma responsabilidade. Sendo aprovado esta descrição do cargo, a vaga é postada no site de recrutamento da empresa, bem como realizada a divulgação da arte da vaga em aberto.

Após a divulgação da vaga, a próxima etapa do processo seletivo é a seleção dos currículos. Esta etapa é realizada pelo próprio Analista de Gente & Gestão, que faz a pré-seleção dos currículos de acordo com os critérios da vaga, geralmente é olhado a experiência profissional na área, o nível de conhecimento e a pretensão salarial. Após a pré-seleção, os currículos são encaminhados ao gestor do setor que seleciona os currículos que serão chamados para a segunda etapa do processo seletivo que é a entrevista técnica.

Na entrevista técnica, o gestor avalia se o candidato possui conhecimento técnico e experiência profissional indicados para a vaga. Se o candidato for aprovado, vai para a terceira etapa, que é a entrevista comportamental com o Analista de Gente & Gestão. Nessa entrevista entende-se como são as competências do candidato, bem como suas habilidades, além de entender se há um *fit cultural* com a empresa.

No caso de haver uma negativa ao longo das etapas do processo seletivo, o candidato recebe um retorno de acordo com a etapa que foi reprovado. Se estiver na etapa de avaliação do currículo, recebe um e-mail automatizado pela plataforma de recrutamento & seleção. Já

se estiver na etapa da primeira ou segunda entrevista, recebe o retorno negativo pelo aplicativo de mensagens *whatsapp*, já que teve um contato mais próximo com a empresa.

Por fim, se o candidato for aprovado, se faz o alinhamento com o gestor, onde se entende em qual cargo e nível no plano de carreira o candidato está adequado. Após o alinhamento, é enviado a proposta de trabalho com a descrição de cargo, atividades a serem desempenhadas, proposta salarial, cargo e nível do candidato, bem como as informações sobre os benefícios.

**Ilustração 05** - Esquema do Processo de Agregar Pessoas na Effecti



**Fonte:** Criado pelo autor, com base em informações fornecidas pela empresa.

### 1.2.5.2 Processo Aplicar Pessoas

Um dos subprocessos no processo de aplicar pessoas é a integração do novo colaborador, sendo que na empresa esse processo é de extrema importância. Chamado de *onboarding* na Effecti, esse subprocesso já inicia no primeiro momento em que o candidato faz o aceite da proposta. Neste momento é preparado todo um cronograma para essa integração, bem como a troca de mensagens como novo colaborador até o dia da admissão. Além disso, é enviado ao colaborador um kit de integração com *squeeze*, *moleskine*, adesivos, caneta, *mousepad*, e material que irá utilizar.

**Ilustração 06** - Imagem do material enviado para o novo colaborador



**Fonte:** Imagem fornecida pela Empresa Effecti.

No primeiro dia de integração, ocorre a apresentação da história, dos colaboradores que compõem a empresa, dos setores, processos, missão, visão, valores, propósitos, estratégias para o ano em questão, bem como outros assuntos de relevância ao novo colaborador.

Já no segundo e terceiro dia, acontece a conversa com todos os setores da empresa, tendo como objetivo o conhecimento de cada setor e o que faz cada um na empresa, bem como entender a importância na organização. Além disso, para que haja uma melhor dinâmica desses primeiros dias, o novo colaborador assiste vídeo-aula sobre diversos assuntos como segurança digital, treinamento de plataforma, modelo de negócio, conceito de licitação e muito mais.

Chegando no terceiro dia de integração, terminando as vídeo-aulas, o novo colaborador é direcionado ao seu setor. Nesse momento, ele inicia o treinamento técnico, onde aprende sobre as habilidades que precisa desenvolver, bem como o conhecimento técnico sobre as determinadas atividades que irá desempenhar.

Outro subprocesso no processo de Aplicar pessoas é a avaliação de desempenho. Este subprocesso iniciou há cerca de um ano na empresa, e desde então passou por diversas atualizações até chegar a versão atual. Atualmente a avaliação de desempenho acontece duas vezes por ano, uma no primeiro semestre e outra no segundo semestre.

A avaliação de desempenho ocorre na forma de 360°. Onde o gestor avalia o liderado, o liderado avalia o líder, e pares se avaliam também. Após isso é feito um “comitê” para

nivelar as avaliações para que tenham o mesmo parâmetro. Depois de realizado o nivelamento, é feito um *feedback* do líder e do liderado para identificar os pontos de melhoria, pontos negativos e positivos. Nessa mesma conversa o líder informa quais as ações que o colaborador irá desempenhar ao longo do semestre para que na próxima avaliação de desempenho possa evoluir no plano de cargos e salários, o conhecido PDI - Plano de Desenvolvimento Individual.

**Ilustração 07** - Esquema do Ciclo de Avaliação de Desempenho na Effecti



**Fonte:** Criado pelo autor, com base em informações fornecidas pela empresa.

### 1.2.5.3 Processo Recompensar Pessoas

O processo de recompensar pessoas é aquele processo que, como o próprio nome já demonstra, recompensa os colaboradores pelo trabalho realizado. Sendo fundamental para manter o colaborador na empresa, bem como estimular e motivar ele. Veremos abaixo que a empresa, não fica restrita somente em salário, mas também em outros tipos de recompensas.

O Plano de cargos e salários na Effecti já está em execução desde o ano de 2020, sendo que desde então teve diversas alterações bem como atualizações. O mesmo tem como objetivo o desempenho profissional e pessoal, a motivação dos colaboradores e o equilíbrio justo nas promoções.

Atualmente é separado em diversos grupos que vão desde o grupo de assistentes até o grupo de diretores. Cada função possui três cargos dentro do plano de cargos e salários, como se cada cargo fosse um nível júnior, pleno e sênior. Além disso, dentro de cada cargo há sete níveis diferentes que dentro da nomenclatura da empresa chamam-se de: nível 70%, nível 80%, nível 90%, nível 100%, nível 110%, nível 120% e nível 130%.

Para acompanhar as atualizações salariais, a empresa realiza uma vez ao ano uma pesquisa salarial a nível nacional. Visto que atualmente a empresa compete com o mercado nacional em relação a mão-de-obra. Para isso contrata-se uma empresa terceirizada, que faz todo o estudo das descrições de cargo da empresa, e compara com os resultados pesquisados na pesquisa salarial.

### Ilustração 08 - Estrutura de Cargos da Effecti

ESTRUTURA CARGOS - EFFECTI							
Grade/Sector	Desenvolvimento	Conta & Gestão	Finanças	Labs	Marca	Relacionamento	Vendas
14	Diretor	Diretor	Diretor	Diretor	Diretor	Diretor	Diretor
13	Desenvolvedor Master III / Gerente III	Gerente III	Especialista III / Gerente III	Especialista III / Gerente III	Especialista III / Gerente III	Gerente III	Gerente III
12	Desenvolvedor Master II / Gerente II	Gerente II	Especialista II / Gerente II	Especialista II / Gerente II	Especialista II / Gerente II	Gerente II	Gerente II
11	Coordenador II / Desenvolvedor Master I / Gerente I	Gerente I / Especialista III	Especialista I / Gerente I	Especialista I / Gerente I	Especialista I / Gerente I	Gerente I	Gerente I
10	Desenvolvedor de Software III / Coordenador I	Coordenador II / Especialista II	Coordenador Financeiro II	Coordenador II	Coordenador II	Coordenador II / Especialista III	Coordenador II / Especialista III
9	Desenvolvedor de Software II / UX Designer III / Product Owner III / Analista de Infraestrutura III	Coordenador I / Especialista I	Coordenador Financeiro I	Coordenador I	Coordenador I	Coordenador I / Especialista II	Analista de Inteligência de Mercado III / Coordenador I / Especialista II / Executivo de Contas III / Executivo de Parcerias III
8	Desenvolvedor de Software I / UX Designer II / Product Owner II / Analista de Infraestrutura II	Analista de Conta & Gestão III	Analista Financeiro III / Analista Contábil III	Analista de Negócios III / Analista de Processos III	Analista de Marketing III / Video Marker III / Web Designer III	Analista de Sucesso do Cliente III / Especialista I	Analista de Inteligência de Mercado II / Especialista I / Executivo de Contas II / Executivo de Parcerias II / Vendedor III
7	UX Designer I / Product Owner I / Analista de Infraestrutura I	Analista de Conta & Gestão II	Analista Financeiro II / Analista Contábil II	Analista de Negócios II / Analista de Processos II	Analista de Eventos III / Analista de Marketing II / Video Marker II / Web Designer II	Analista de Atendimento ao Cliente III / Analista de Sucesso do Cliente II	Analista de Inteligência de Mercado I / Analista de Pré-Vendas III / Executivo de Contas I / Executivo de Parcerias I / Vendedor II
6		Analista de Conta & Gestão I	Analista Financeiro I / Analista Contábil I	Analista de Negócios I / Analista de Processos I	Analista de Marketing I / Web Designer I / Video Marker I / Analista de Eventos I	Analista de Atendimento ao Cliente II / Analista de Sucesso do Cliente I	Analista de Pré-Vendas II / Vendedor I
5			Assistente		Analista de Eventos I	Analista de Atendimento ao Cliente I	Analista de Pré-Vendas I

Fonte: Esquema fornecido pela Empresa Effecti.

Os benefícios são de extrema importância na complementação do pacote salarial. Por isso na Effecti, se realizou algumas pesquisas de clima para entender quais eram os principais benefícios de interesse dos colaboradores. A partir destes resultados, o pacote de benefícios atual compreende: vale alimentação e refeição, auxílio *home-office*, plano de saúde nacional e estadual, plano de saúde emocional, plano odontológico, seguro de vida e convênios com instituições de ensino da língua inglesa.

Já os incentivos acontecem somente nos setores comerciais, onde cada setor possui um respectivo incentivo. No caso do setor de pré-vendas a comissão é baseada na quantidade de qualificação de possíveis clientes e no setor de vendas, obviamente a comissão se baseia na porcentagem em relação ao valor total das vendas. No caso do setor de sucesso do cliente, analisa as três métricas principais do setor, e caso elas estejam dentro do esperado é pago um valor adicional a todos do time.

Mas a Effecti não utiliza somente recompensas remuneradas, existem também as recompensas não-remuneradas que não possuem um valor salarial direto. São elas: dia de folga no dia do aniversário, fornecimento de material ao colaborador, biblioteca corporativa,

fornecimento de uma cadeira confortável para o trabalho em home office, trabalhar sem um código de roupas ou uniformes, trabalhar com pessoas com amplo conhecimento e entre outros.

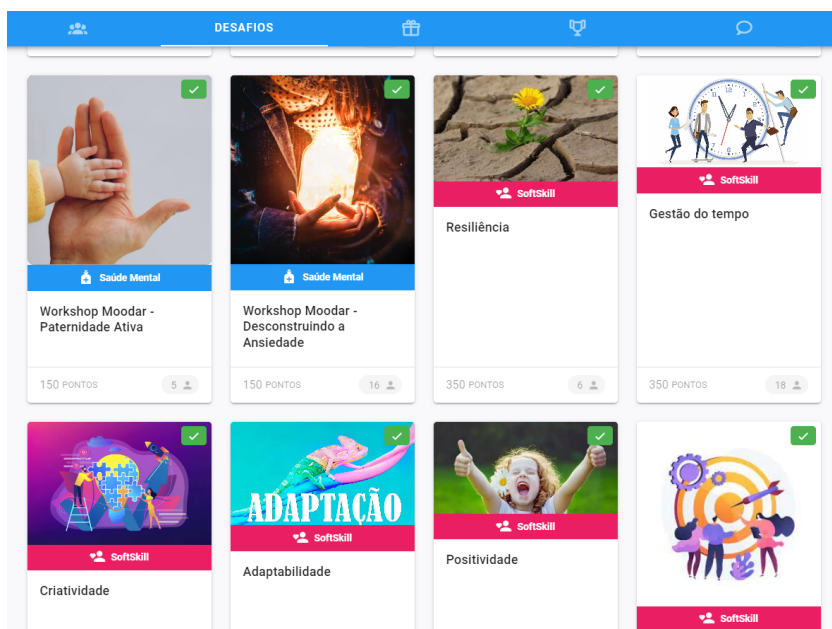
#### **1.2.5.4 Processo Desenvolver Pessoas**

Analisando o processo de desenvolver pessoas entende-se que ainda é um processo pouco trabalhado ou que precisa ser melhor identificado. Atualmente se faz o levantamento de necessidades de treinamentos através de pesquisa de climas e e-NPS, onde a empresa identifica quais os treinamentos necessários. Além disso, uma vez por ano é realizada uma pesquisa com os gestores para levantar as prioridades de treinamentos.

Em relação à questão do desenvolvimento, a empresa possui o PDI, onde identifica quais são os pontos de melhoria que o colaborador precisa evoluir ou aprender. Identificado esses pontos, o gestor passa a acompanhar esse PDI e verificar se o colaborador está realmente desenvolvendo esses novos conhecimentos ou habilidades, e caso não estiver, entender o que precisa ser melhorado.

Além disso, há uma profissional exclusiva para área de treinamento e desenvolvimento. A atual profissional atua na identificação da necessidade de treinamentos, bem como entender quais são os treinamentos prioritários, como será conduzido, e quais os setores que participarão destes treinamentos. Utiliza-se também o auxílio de uma plataforma de capacitação chamada de Trillio, e uma plataforma de gamificação com o objetivo de incentivo à busca de desenvolvimento, denominada Peepi.

**Ilustração 09** - Imagem da Plataforma Peepi



**Fonte:** Imagem fornecida pela Empresa Effecti.

### 1.2.5.5 Processo Manter Pessoas

O processo de manter pessoas é um processo fundamental para evitar a rotatividade, melhorar as relações laborais e também manter possíveis talentos na empresa. É o processo que identifica todo o período em que o colaborador passa desde a experiência até o último dia de trabalho naquela empresa. A seguir, os próximos tópicos identificam dois pontos principais do processo de manter pessoas na empresa Effecti.

Verificando todo o histórico da empresa, identifica-se que houve a realização de algumas pesquisas de clima organizacional em dois anos, sendo em diferentes modelos. Houveram duas pesquisas de clima que foram organizadas pela própria empresa que analisou diversas temáticas como comunicação, liderança, benefícios, relações, modalidade de trabalho, entre outras temáticas. Já em outro momento a pesquisa de clima foi realizada pela GPTW - Great Place to Work, onde analisou cinco dimensões são elas: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. E por fim houveram também a realização de pesquisas do tipo e-NPS, que utilizam perguntas rápidas e com notas de 0 a 10 para entender a satisfação do colaborador sobre diversas temáticas.

**Ilustração 10** - Peça de Divulgação da Pesquisa e-NPS do ano de 2021.



**Fonte:** Imagem fornecida pela Empresa Effecti.

Analisando todas as pesquisas de clima organizacional da empresa,   possível identificar que há um clima organizacional muito bom, com uma boa rela o entre os colaboradores e líderes, bem como uma excelente comunica o horizontal até mesmo com a diretoria. Outros pontos de destaque das pesquisas de clima organizacional da Effecti são os elogios referentes aos benefícios e também o sentimento de colabora o.

Em rela o a saúde e segurança no trabalho, o risco de acidente   nulo. Porém a empresa se preocupa muito com a saúde emocional e também com a ergonomia, principalmente após o início das atividades totalmente em home office. Para melhorar a ergonomia de seus colaboradores, a empresa presenteia cada colaborador com uma cadeira confortável e ajustável para o trabalho tanto na modalidade híbrida quanto *home office*.

Já a saúde emocional   outro ponto importante para a empresa, já que a mesma possui um benefício focado exclusivamente neste tema, bem como proporciona pequenas pausas tanto no período matutino quanto vespertino. Essas pausas tem como objetivo que o colaborador interrompa as suas atividades para se alongar, relaxar, desfocar e reduzir o nível de estresse.

#### **1.2.5.6 Processo Monitorar Pessoas**

O processo de monitorar pessoas tem como subprocessos o sistema gerencial de informa es e o banco de dados dos colaboradores. Por ser uma empresa de tecnologia, há



diversas plataformas utilizadas para este processo, vejamos abaixo a relação delas e sua utilidade:

- Plataforma GUPY: Essa plataforma é utilizada para o Recrutamento & Seleção, onde o recrutador consegue fazer a publicação de todas as vagas em aberto, bem como controlar as métricas do processo seletivo. Além disso, o recrutador controla os candidatos que se inscreveram em cada vaga, e gerência ao longo do processo seletivo informando a etapa, e enviado ao e-mail.
- Plataforma Culture Rocks: Nesta plataforma, concentra diversas ferramentas focadas na gestão de pessoas, são elas: avaliação de desempenho, registro de elogios, registro de feedbacks, monitoramento do PDI e pesquisa pulse.
- Plataforma Leadlovers: Responsável por incluir as vídeos-aulas de treinamentos, além de conter os *workshops* gravados apresentados ao longo do ano;
- Plataforma Peepi: Plataforma que está em implantação atualmente, será uma plataforma de gamificação com o objetivo de engajar os colaboradores a realizar diversas ações voltadas a Cultura da empresa, além de conhecimento e desenvolvimento.
- Plataforma Pipefy: Plataforma responsável por organizar os processos e banco de dados de recursos humanos.
- Plataforma Slack: Plataforma utilizada por toda a empresa para comunicação com os colaboradores e setores. Onde no setor de Gente & Gestão tem o foco da comunicação interna mostrando as principais informações e avisos da empresa.
- Plataforma E2W: Plataforma que utiliza metodologia de ensino voltada ao desenvolvimento dos colaboradores, monitorando e identificando novas habilidades a serem desenvolvidas.

#### **1.2.5.7 Outras Informações**

Além dos seis processos de Recursos Humanos, outras informações também são importantes para a análise do setor de RH. Essas informações encontram-se nos tópicos a seguir.

Os seis processos acima citados, acompanham toda a trajetória do colaborador desde a sua entrada na empresa até o seu dia a dia. Porém chega em um momento que acontece o desligamento do colaborador, seja por parte, seja por parte do colaborador. Analisando o

índice de rotatividade da Effecti, entende-se que ele é baixo, pois em um ano houve 19 demissões contra 60 admissões.

Em relação ao processo de demissão, atualmente quando um colaborador pede o desligamento, a empresa faz uma relação de mensagens dos colegas de trabalho do mesmo, para que relate como foi essa experiência com o colaborador. Além disso, é informado a saída de todos os colaboradores por meio da reunião mensal. Após a saída da empresa, é enviado uma pesquisa demissional com a intenção de mapear os pontos a serem melhorados da empresa, liderança, processos e organização.

Ainda falando sobre demissões, em relação a ex-colaboradores que tenham entrado com alguma ação trabalhista e indenização, o histórico da empresa é quase nulo. Houve apenas uma ação onde a ex-colaboradora não quis voltar ao trabalho durante a licença maternidade, alegando que como estava morando em outro país os fusos horários eram diferentes, e por isso não conseguiria trabalhar normalmente.

Atualmente o horário cumprido por quase toda a empresa é o das 08:00h às 12:00h, e das 13:30h às 18h. O setor de desenvolvimento por não ter a necessidade de contato com clientes, trabalha em horário flexível, onde deve haver 8h diárias, sem a necessidade de um horário determinado. Já em relação aos dias, todos os colaboradores trabalham de segunda a sexta, sendo que no sábado foi feito um acordo coletivo com o sindicato para que não houvesse expediente, e essas horas foram realizadas durante a semana.

## **1.2.6 Planejamento Estratégico**

### **1.2.6.1 Missão**

“Transformar as compras públicas do Brasil, proporcionando a melhor experiência para as pessoas, simplificando processos e demonstrando que é possível realizar excelentes negócios com o governo, sem perder a ética e a transparência”.

### **1.2.6.2 Visão**

“Ser a maior e a mais completa solução para fornecedores do governo”.

### 1.2.6.3 Valores

Atualmente a empresa trabalha com 5 pilares, e dentro de cada pilar encontra-se um valor relacionado a cultura da empresa, são eles:

- Agilidade: Estamos sempre em movimento;
- Inovação: Somos 1% melhor a cada dia;
- Pessoas: Construimos em conjunto;
- Confiança: Inspiramos confiança;
- Diversidade: Temos a mente aberta e livre de preconceitos.

### 1.2.6.4 Estratégias

Para alcançar as suas estratégias, a empresa Effecti trabalha com a metodologia de OKRs - *objectives keys and results*. Os OKRs tem como objetivo estabelecer as principais metas que a empresa irá focar. Assim, todos os setores podem entender quais são as prioridades e trabalhar em conjunto para alcançar o objetivo final. Sendo que em 2022 os OKRs principais são:

- Ir além do *software*;
- Fortalecer a imagem da marca Effecti no mercado;
- Transformar clientes Effecti em fãs.

### 1.2.6.5 Vantagem Competitiva

Atualmente a Effecti se destaca no mercado nacional por ser uma das pioneiras em oferecer tecnologia para licitantes, algo que é tão específico e até escasso no mercado. Analisando o cenário atual, existem sim concorrentes a plataforma da Effecti, porém nenhuma plataforma contempla todas as soluções contínuas que a empresa possui no processo licitatório. Isso demonstra o porque hoje a Effecti possui mais de 1800 clientes espalhados em todos os estados brasileiros, com projeto de internacionalização futura.

Outro aspecto competitivo da empresa é o atendimento humanizado e transparente. Por trabalhar com licitações, algo que corriqueiramente é falado como corrupto ou irregular, há muito apreço pela ética e transparência em quaisquer contato com os clientes.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas no mundo corporativo atual vivenciam uma nova realidade do mercado de trabalho: a inversão do papel de protagonista da relação entre empresa e colaborador. Se no passado as empresas não se preocupavam com a imagem que passaria às pessoas que possuíam interesse em trabalhar nelas, atualmente esse cenário mudou drasticamente. Nos dias de hoje o verdadeiro protagonista da relação laboral está sendo a própria pessoa, e não mais as empresas. O que faz com que as empresas se tornem competitivas no que tange a contratação de profissionais.

A atratividade, um dos ramos de atuação do *employer branding*, vem se tornando um tema totalmente atual nas empresas. Se antes o tema apenas se restringia nos Estados Unidos ou na Europa, agora já é visto em diversas empresas brasileiras. Sendo assim, a empresa Effecti, focada em processos inovadores, precisa aplicar as ações sobre a atratividade, a fim de estar por dentro de uma tendência atual e que garante diversos benefícios à empresa. Além disso, poderá solucionar um problema de baixa adesão ao recrutamento de vagas, bem como melhor posicionamento do *employer branding* à sociedade.

Os benefícios que a aplicação de um estudo sobre atratividade na empresa Effecti pode ter são diversos. Podemos começar com a questão de ter uma melhor imagem da empresa para o colaborador, pois afinal será entendido como o processo da atratividade pode ser melhorado e conseqüentemente passar a melhor experiência ao candidato. Além disso, a empresa pode ter um destaque maior no mercado de trabalho, atraindo assim melhores profissionais e também conquistando um número maior destes.

Em relação à sociedade, o tema aqui a ser estudado pode trazer popularidade e uma melhor experiência para as pessoas em um processo seletivo. Bem como no ambiente acadêmico, o tema poderá trazer insumos para conhecimento de algo ainda pouco discutido em sala de aula. Além disso, o trabalho em si permite que o acadêmico coloque todo o conhecimento visto ao longo do curso em prática, como também é um requisito para a conclusão do Bacharelado em Administração.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo Geral

Analisar a atratividade da Empresa Effecti através de um instrumento validado: *Employer Attractiveness Scale de Berthon, Ewing & Hah (2005)*.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Avaliar a atratividade da Empresa Effecti;
- Identificar o perfil dos colaboradores;
- Identificar as áreas vulneráveis da atratividade da Empresa Effecti;
- Identificar as principais estratégias de *employer branding* para atratividade.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo busca apresentar um conjunto de referências teóricas relacionadas à temática geral do trabalho de conclusão de curso em questão, o *employer branding*. Estes conteúdos são fundamentais para a elaboração e o estudo dessa temática, bem como aprofundar e trazer fundamentação a respeito dos subtemas acerca da temática. Ao longo deste capítulo apresenta-se a explicação do *employer branding*, as suas áreas, o EVP, os impactos da utilização dessa temática, e a sua aplicabilidade no Brasil, além de trazer o conhecimento aprofundado sobre a Atratividade Organizacional. Tema ao qual é apresentado com maior foco neste trabalho.

### 2.1 EMPLOYER BRANDING

O termo *employer branding* foi utilizado pela primeira vez pelos autores norte-americanos Ambler & Barrow (1996) que definiram esse termo como um pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos providos para o colaborador e identificado pela empresa empregadora.

Desde então, a utilização do *employer branding* nas empresas se tornou frequente, já que os colaboradores passaram a ser importantes na construção da marca e seus comportamentos podem confirmar os valores divulgados pela marca, ou como também podem descredibilizar estes, mesmo que de forma inconsciente, conforme menciona Berthon, Ewing e Hah (2005).

Diante do exposto sobre *employer branding* se faz necessário o entendimento do seu conceito, a compreensão do termo *branding*, a realização do seu planejamento, suas métricas, suas estratégias e muito mais. Temáticas estas que estão apresentadas nos próximos subcapítulos com o objetivo de explicar ao máximo de forma objetiva e clara.

#### 2.1.1 Conceito de Branding

Antes de entender o conceito de *employer branding*, necessita-se entender qual é o significado de *branding*. Neste caso, *brand* refere-se a marca, com a adição do sufixo *ing*, que significa gestão da marca (Almeida, 2016). Sendo que esta pode ser definida como uma

simbologia, uma ilustração, um sinal, um nome, um desenho ou uma junção destes itens, tendo como objetivo delimitar um produto ou serviço, a fim de diferenciá-los no mercado (Kotler & Keller, 1994). Da mesma forma podemos conceituar que a marca pode ser um “um nome, uma terminologia, um sinal, um símbolo ou um desenho, ou ainda a combinação destes elementos, com o objetivo de identificar e diferenciar toda a oferta de produtos na mente daquela pessoa que está envolvida. (Kalyankar, Mathur e Bakshi, 2014).

Analisando esses conceitos de *branding*, podemos entender a extrema importância dele para a empresa, não apenas sobre as áreas comerciais ou de marketing, mas também nas demais áreas que compõem a organização. *Branding* é tudo aquilo que irá referenciar e identificar aquela empresa, produto ou serviço, que criará uma imagem única ao seu consumidor final. Da mesma forma que ela trabalha sobre as perspectivas comerciais, ela também pode abordar exclusivamente com a marca da empresa em relação a suas questões laborais, surgindo então o conceituado *employer branding* ou também chamado marca empregadora.

### 2.1.2 Conceito de Employer Branding

O termo *employer branding* pode ser descrito como uma ou mais formas de identificar como o colaborador ou candidato se interagem com a marca da empresa. Especificamente em relação a imagem, a gestão da marca, o marketing interno, a atração e a retenção e como a cultura se alinha com a organização (NASCIMENTO, 2013).

A tabela a seguir apresenta também outros conceitos de *employer branding* por diversos autores. Esta tem como objetivo mostrar as diversas formas de se definir o *employer branding*, bem como entender com maior profundidade sobre o tema.

**Tabela 02** - Relação de conceitos e autores em relação a *employer branding*.

Referência	Definição de <i>Employer Branding</i>
Lloyd, 2002	“Soma de esforços da companhia para comunicar aos colaboradores existentes e potenciais que é um local desejável para trabalhar.”
Berthon, Ewing e Hah, 2005, p.151	“A preocupação com a imagem construída nas mentes do potencial mercado de trabalho daquela empresa, pois acima de

	todas outras, é um ótimo lugar para se trabalhar.”
Sullivan, 2004	“Uma estratégia direcionada, a longo prazo, para gerir a consciência e a percepção dos colaboradores, potenciais colaboradores, e stakeholders no que diz respeito a uma empresa em particular.”
Ambler e Barrow, 1996, p.187	“O conjunto de recompensas funcionais, econômicas e psicológicas fornecidas pelo emprego, e identificadas pela empresa empregadora”
Backhaus e Tikoo, 2004, p.502	“O processo de construir uma identidade empregadora identificável e única, e o employer brand como conceito da empresa que a diferencia da concorrência.”
Bancaleiro, 2010, p.1	“Employer Branding ou Marca de Empregador é um processo alinhado com os valores organizacionais e com os objetivos de negócio, estruturado de uma forma abrangente, consistente e continuada, que comunica, externa e internamente, os aspetos mais relevantes da identidade da organização, i.e., o seu propósito, os seus valores mais profundos, as suas práticas de gestão, a sua política de compensação e benefícios, etc.”
Arasanmi e Krishna, 2019, p.2	“O employer branding compreende os benefícios funcionais, económicos e psicológicos fornecidos por uma empresa aos seus colaboradores. Os atributos do employer branding são positivos para a reputação corporativa, e usados para atrair funcionários com potencial.”

**Fonte:** Criado pelo autor, referências ao lado das citações.

Visto os conceitos anteriormente, pode-se concluir que o *employer branding* ou marca empregadora, é tudo aquilo que se refere a marca da empresa em relação em como ela apresenta as experiências, os valores, os benefícios e tudo que refere-se ao âmbito trabalhista. Além disso, é a principal responsável pela atração e retenção de colaboradores, bem como pode ser benéfica ou prejudicial à empresa, dependendo da experiência que o candidato ou colaborador passou no seu contato com a empresa.



Visto isso, o *employer branding* vem ano após anos se tornando algo bem importante para as organizações, já que tem totalmente relação a reputação da marca, os programas de engajamento e a gestão de talento (Martin et al. 2011). Como citado por Alniacik & Alniack (2012), ao analisar as empresas em geral, percebe-se o investimento cada vez mais alto sobre como a sua marca está sendo apresentada ao mercado de possíveis colaboradores, o que indica a valorização desta área.

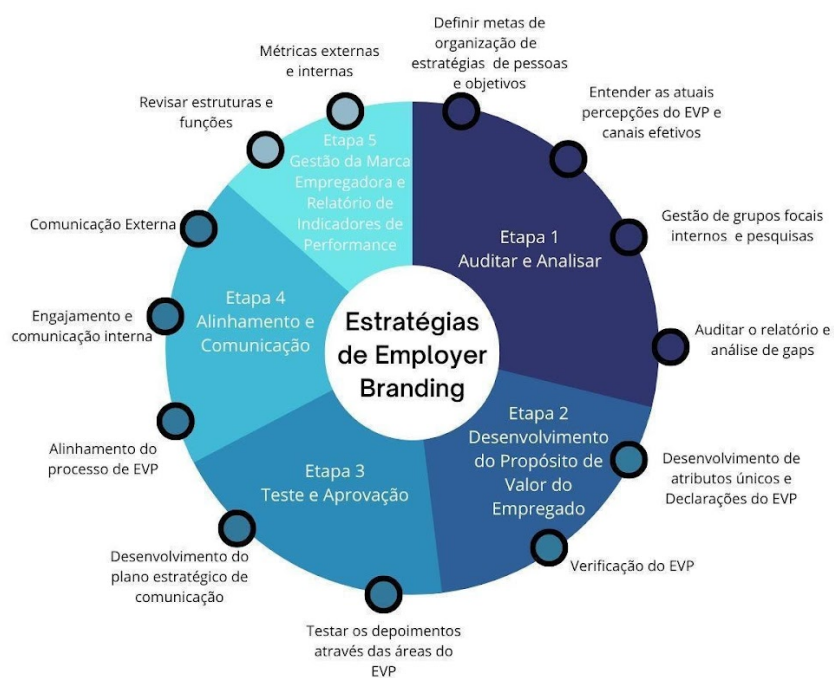
### **2.1.3 Planejamento de Estratégia de Employer Branding**

De acordo com Walker (2008) o *employer branding* permite à área de Recursos Humanos a ligação entre estratégias utilizadas para gerir pessoas com a marca da empresa, chegando assim ao objetivo final de fazer a diferença no mercado de trabalho. Sendo assim, necessita-se criar uma série de estratégias que auxiliem no direcionamento correto de toda a implementação de *employer branding* em uma empresa.

As estratégias do *employer branding* precisam estar interligadas com a estratégia da organização, sendo norteadas pela sua missão, visão e valores. Ainda essas estratégias precisam se preocupar em quais recursos humanos devem ser apostados, em quais competências concretas se necessita, de que forma será garantido o aprendizado e o desenvolvimento constante, e por fim, como avaliar, gerenciar e aumentar a performance dos colaboradores (Holbeche, 2009).

A imagem a seguir demonstra as etapas das estratégias de Employer Branding de acordo com a revista online The Right Group. A mesma apresenta as estratégias em 5 etapas: auditar e analisar, desenvolvimento do EVP, teste e aprovação, alinhamento e comunicação, e por fim a gestão da marca empregadora e relatório de indicadores de performance. Todas essas etapas apresentam subtópicos com o objetivo de traçar uma estratégia desde o início da implementação do *employer branding* até o final do ciclo.

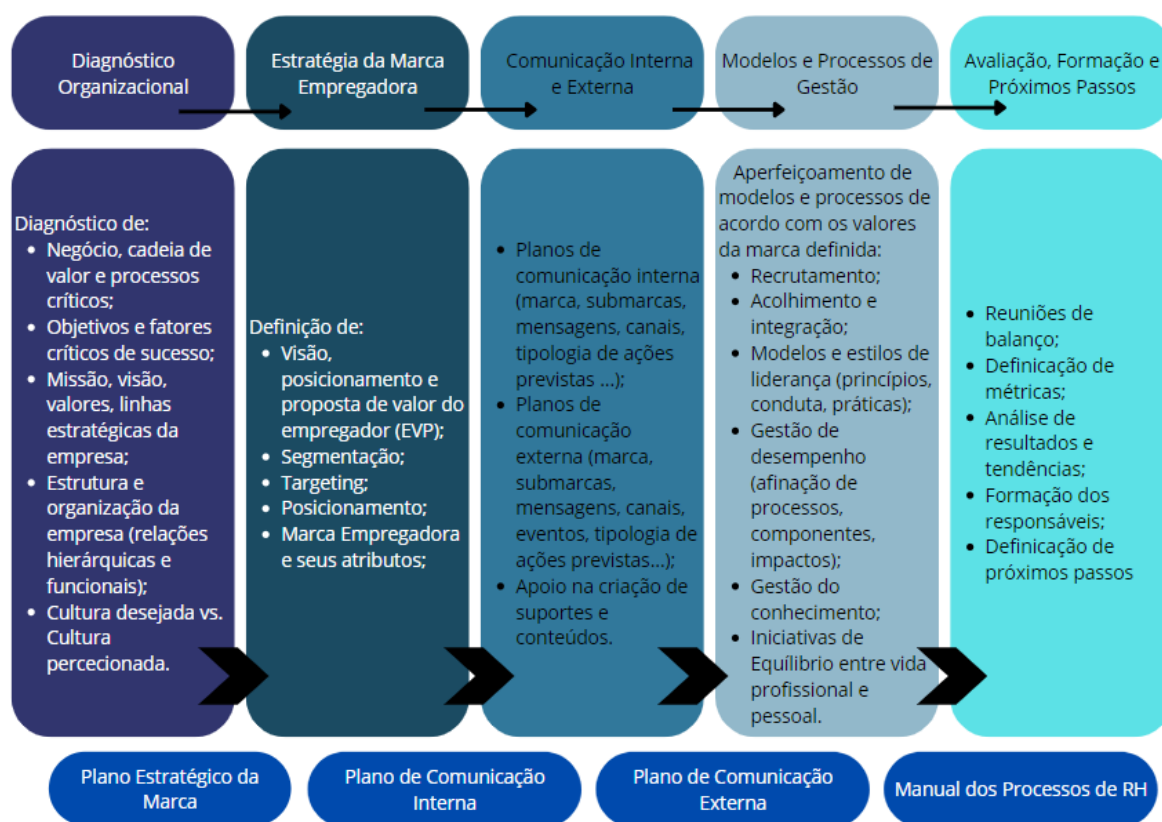
**Ilustração 11 - Estratégias de Employer Branding**



**Fonte:** Traduzido da Revista online The Right Group (2019).

Já na próxima imagem podemos ver também que a consultoria Stanton Chase Portugal trabalha com as etapas e sub tópicos semelhantes ao modelo da revista online The Right Group. Neste caso, as etapas de estratégias do employer branding são: o diagnóstico organizacional, a estratégia de employer branding, a comunicação interna e externa, os modelos e processos de gestão e por fim, a avaliação e formação de próximos passos.

**Ilustração 12 - EB Project Chart - Modelo de Gestão de Pessoas**



**Fonte:** Traduzido de Stanton Chase Portugal citado em Sezões (2018), p.41.

Analisando as explicações de Walker (2008), o esquema da revista online The Right Group e na imagem explicativa de Sezões (2018), o entendimento que todo o processo de implementação de employer branding precisa iniciar com a análise de toda a empresa, como o seu propósito, os seus valores, a sua cultura organizacional, as estratégias, o seu modelo de negócio e todas informações relevantes para o setor de recursos humanos. Após esse estudo, inicia a construção do EVP - *Employee Value Proposition* ou Propósito de Valor do Empregado, este tem como objetivo entender quais são os propósitos do colaborador, bem como entender as percepções do colaborador no que tange a marca empregadora.

A próxima etapa de estratégias de employer branding é a comunicação com o público interno, os próprios colaboradores da empresa, e também com o público externo, os possíveis candidatos ou até mesmo o público em geral. Então inicia-se a etapa de revisão dos processos de recursos humanos para que estes trabalhem com o *Employer Branding*. E por fim, todas essas ações precisam ser revisadas e metrificadas para que o objetivo seja alcançado e mantido.

### 2.1.4 *Employee Value Proposition (EVP)*

Nos últimos anos, o termo *Employee Value Proposition (EVP)* vem se tornando algo totalmente relacionado ao *employer branding*, e este termo está sendo usado para definir como a oferta na qual a empresa e as suas atividades de gestão de pessoas são baseadas. Seguindo nessa linha, Minchington (2005) define o EVP (Propósito de Valor do Empregado) como um conjunto de ofertas oferecidas pela empresa, em troca de habilidades, competências e experiências que um colaborador possa trazer à empresa. Botha, Bussin e Swardt (2004) nos lembra que o EVP é único, exclusivo e baseado numa ligação entre o capital humano e as estratégias organizacionais.

De acordo com Browne (2012) o EVP tem como objetivo auxiliar as empresas a aumentar o engajamento dos colaboradores, entregar a eles o que eles realmente esperam, aumentar a eficiência e reter estes colaboradores, reduzindo a taxa de *turnover*. Além disso, o EVP pode contemplar as questões financeiras como salário, benefícios, incentivos e recompensas não-remunerados, como também as questões não financeiras como propósito, valores, cultura organizacional entre outras (Bilhim, 2006).

Por outro lado, Castro e Souza (2021) explanam sobre como a promoção e a comunicação errada do EVP pode ser algo negativo para a empresa. Estes podem ser refletidos em comentários e falas de colaboradores ou ex-colaboradores, que tiveram experiências diferentes daquilo que foi apresentado como EVP da empresa. Por isso a importância do EVP ser fiel a realidade da empresa, em todos os aspectos e perspectivas.

Uma importante forma de entender e realizar o EVP de uma forma completa e fiel a realidade, são os pilares do EVP. Clavery (2020) comenta sobre as funções dos pilares do EVP, onde estes tem como o objetivo principal de nortear a empresa a respeito dos propósitos de valores gerados pela empresa, a fim de solidificar resultados plenos e reais.

Os pilares podem ser definidos em 5 elementos: afiliação, conceitos de trabalho, carreira, benefícios e pagamento. Sendo que a afiliação é referente ao sentimento de pertencimento do colaborador na empresa, os conceitos de trabalho refere-se a satisfação dos colaboradores em relação a suas atividades, e a carreira refere-se às oportunidades de longo prazo para desenvolvimento dos colaboradores. Ainda, o elemento benefícios representam a remuneração indireta, incluindo saúde e qualidade de vida e por fim, o pagamento referente ao valor monetário que o colaborador recebe da sua performance e do seu trabalho (Browne, 2012). A seguir a ilustração 04, demonstra esses 5 elementos, além de explanar os tópicos de cada elemento.

**Ilustração 13 - Pilares do EVP**



Fonte: Traduzido do Artigo Employee Value Proposition - Ronald Browne (2012).

Browne (2012) lembra que as organizações precisam entender essa estrutura e projetar seu EVP, relacionando com as preferências dos colaboradores, e preencher qualquer tipo de lacuna entre empresa ou colaborador. Clavery (2020) ressalta a importância que este processo deve ser um ciclo, e periodicamente deve ser medido e gerenciado. Além de ser necessário um acompanhamento do desempenho deste, para que esteja em constante evolução. Caso isso não aconteça, o EVP pode se tornar inválido e não apresentar a realidade da organização.

Por fim, Clavery (2020) comenta que o EVP é a intersecção entre 3 elementos. O primeiro refere-se ao que os talentos querem, o segundo é relacionado ao que a empresa tem de único e diferencial das demais empresa, e o terceiro elemento representa aquilo que a empresa gostaria que os colaboradores associassem a sua marca. Entendo assim a importância e a relevância de se fazer o estudo constante do EVP da empresa.

## 2.2 ÁREAS DO EMPLOYER BRANDING

O EB, de acordo com os conceitos de marketing e recursos humanos, é composto por dois principais grupos: associação da marca empregadora e lealdade à marca. As associações da marca moldam a imagem organizacional, e por sua vez isso afeta a atratividade organizacional. O EB também impacta na cultura organizacional e na identidade

organizacional que contribui para a lealdade à marca. E por fim a lealdade à marca contribui para aumentar a produtividade dos colaboradores (Backhaus e Tikoo, 2004).

**Ilustração 14** - Esquema conceitual do *Employer Branding*



**Fonte:** Traduzido do esquema conceitual do Employer Branding. Backhaus e Tikoo (2004)

A seguir nos próximos capítulos, apresenta-se cada elemento desse esquema conceitual, com a sua conceituação e definição, bem como a relação entre os elementos e a sua importância para a organização.

### 2.2.1 Identidade Organizacional

A Identidade Organizacional pode ser definida como aquilo que é central, duradouro e distinto em relação a uma organização. Ainda, é uma imagem cognitiva mantida pelos colaboradores daquela organização, sobre ela mesmo (Backhaus & Tikoo, 2004). Os autores Kotler & Keller (2012) definem de forma semelhante também a identidade organizacional como aquilo que os colaboradores acreditam sobre a própria empresa.

A identidade organizacional pode ser concebida como uma atitude coletiva sobre quem é a empresa como um todo. Sendo que as pessoas procuram identificar-se com a sua organização, e encontrarem se a identidade ser atraente e única (Backhaus & Tikoo, 2004).

Backhaus & Tikoo (2004) ressaltam que ao manter padrões altos de competitividade, as empresas devem realizar a atração e a retenção dos melhores talentos, através de uma soma que inclui a gestão do talento, o desenvolvimento e o employer branding, com métricas efetivas de eficiência. Westerman & Yamamura (2007) também sugerem que as empresas podem dominar o poder da marca e relacionar os seus colaboradores de forma a aumentar a atração de candidatos mais qualificados e fazer a retenção de talentos, através do gerenciamento das percepções dos atuais e potenciais colaboradores.

Além disso, quanto mais positiva a identidade e quanto mais ela contribui para a autoestima, mais os colaboradores se identificam com a empresa. Por fim, como o sentimento de identificação com a organização aumenta, o mesmo acontece com o comprometimento organizacional (Backhaus e Tikoo, 2004).

Outro fator que deve ser levado em conta, tratando-se de identidade organizacional é que ela pode se tornar bem abrangente se olharmos que os colaboradores podem ter diferentes percepções em função de suas idades, experiência profissional e entre outros pontos (Martin, Gollan e Grigg, 2011).

### **2.2.2 Imagem Organizacional**

Ao analisar os colaboradores de uma organização, identifica-se que estes comparam a imagem organizacional com suas personalidades, necessidades e valores. E então quanto melhor for a correlação entre os valores da empresa e os valores do indivíduo, maiores serão as chances do indivíduo de ser atraído pela organização (Backhaus e Tikoo, 2004). Segundo Caligiuri et al. (2010) a análise da imagem organizacional pelo indivíduo está relacionada a diversos fatores como o tamanho da organização, o seu sucesso no mercado, a responsabilidade social e sua rentabilidade.

Kotler e Keller (2012) afirmam que o termo imagem significa a junção de crenças, atitudes, percepções que uma pessoa ou mais pessoas podem ter de uma empresa, um produto, uma marca, um lugar ou ainda uma pessoa. Sendo que estas percepções podem ser verdadeiras ou não, reais ou imaginárias, guiando e formando o comportamento. Ainda, a imagem organizacional apresenta a necessidade de compreender o que as pessoas se motivam quando satisfazem suas necessidades individuais (Backhaus e Tikoo, 2004).

A importância de entender a imagem organizacional está relacionada à questão de que ela deve ter o objetivo de ser um produto de consumo para todos os públicos, no caso contrário esta pode ser tornar algo vazia e sem valor pelo público. (Valério & Pizzinatto, 2003).

Podemos também medir a imagem organizacional em quatro dimensões: pessoas e cultura, remuneração e oportunidades de progressão, características do trabalho, e a reputação do empregador ( Caligiuri et al. 2010, apud Santos, 2017, p.32). Sendo que a dimensão pessoas e cultura, são aquelas que norteiam a imagem organizacional, já a remuneração e oportunidades são as relacionadas às questões de bonificações que tem papel fundamental

para atrair e reter colaboradores. Na dimensão características do trabalho, são as relacionadas de qual maneira serão realizadas as funções e a sua autonomia, e por fim, a dimensão reputação do empregador, que relaciona-se à questão de orgulho da empresa. (Santos, 2017).

### **2.2.3 Lealdade à Organização**

A lealdade à organização pode ser definida como um apego que um colaborador tem ao employer branding da empresa. Eles ressaltam ainda que um colaborador leal à marca têm menos probabilidade de mudar para outra empresa, especialmente quando a empresa faz uma mudança ou é enfraquecida pelas ações competitivas de outras marcas. Bem semelhante ao que acontece na relação do colaborador leal à marca, é o que acontece com a relação entre cliente leal à empresa. Ainda a lealdade à organização pode ser também definida como uma identificação e envolvimento com a empresa, incluindo a aceitação dos seus propósitos e valores, e desejo profundo em permanecer na empresa (Backhaus & Tikoo, 2004).

Joo & Mclean (2006) destacam a importância de como ter um forte employer branding, bem como uma imagem de lealdade do colaborador, pode ser uma ferramenta que sinaliza publicamente que o ambiente de trabalho é favorável, o que leva para o aumento dos indicadores de atração e retenção de talentos. Ainda trazem também a questão de que os colaboradores que estão totalmente comprometidos com a empresa, tendem a ficar muito mais tempo nessa empresa.

Durante o processo de recrutamento & seleção, o contato psicológico criado entre o possível colaborador e o recrutador é construído por supostas expectativas e obrigações por ambas as partes. Se houver uma conexão forte do empregador com o possível colaborador nesse momento, possivelmente a lealdade dele será maior para com a empresa (Santos, 2017).

Em relação a lealdade à organização, esta pode ser trabalhada em três níveis pela organização: nível psicossocial, nível econômico e nível de posicionamento. Sendo que o nível psicossocial relaciona-se às questões de preocupação com a saúde emocional do colaborador, bem como a participação ativa destes. Já o nível econômico está relacionado a preocupação de investimento em tudo que tange a questão salarial. E por fim, o nível de posicionamento, atrelado à questão de como está a marca empregadora frente ao mercado de trabalho (Joo & Mclean, 2006).



#### 2.2.4 Atratividade Organizacional

As organizações estão cada vez mais buscando novos colaboradores e também fazendo a retenção dos seus atuais colaboradores, o que fez com que o *employer branding* apresentasse grande relevância no âmbito da área de gestão de recursos humanos. Porém para que isso aconteça de forma eficaz, as empresas precisam entender o que é a atratividade organizacional e os seus fatores (Berthon et al. 2005).

Sendo assim a Atratividade Organizacional ou também chamada *employer attractiveness* (Santos, 2018), é definida como a percepção de um candidato em relação ao que a empresa oferece num conjunto de benefícios e tudo relacionado a sua marca frente às questões empregatícias (Andrade, 2018).

Berthon, Ewing e Hah (2005) comenta que quanto mais atraente uma empresa for para seus candidatos, mais ela será forte em relação ao seu *employer branding*, e consequentemente terá uma melhor atração e retenção em relação aos seus concorrentes. Santos (2018) também comenta a importância da atratividade organizacional para a empresa, já que este proporciona o entendimento do que atrai um possível colaborador para uma vaga na empresa.

Newburry, Gardberg e Belkin (2006) traz que atratividade pode ser influenciada pelas percepções das pessoas em relação a questões contextuais e demográficas, como sexo, raça, idade, educação e renda.

Os diversos tipos de gerações possuem seus traços específicos, cada qual com a sua preferência por certos atributos, e diferenças no que lhe atraem à empresa. Mapear essas características de cada geração ajudam a melhor definir o *employer branding*, com o objetivo de uma melhor atração de candidatos (Reis e Braga, 2014).

Ao entender a importância de estudar as gerações, em relação a atratividade, indica-se que para a geração de *Baby Boomers* é indicado priorizar fatores como a possibilidade de inovação, um clima organizacional positivo, a busca pela criatividade, novas práticas de trabalho, e também oportunidades para o desenvolvimento pessoal. Já para a geração X, o indicado é focar nas oportunidades de desenvolvimento, um salário atrativo, benefícios atraentes, além de fornecer um ambiente de trabalho que ofereça a criatividade e bons relacionamentos interpessoais. No caso da Geração Y, o foco é na questão de pacote de remuneração, um clima organizacional agradável e diversas oportunidades de desenvolvimento.

Para entender como está o nível de atratividade necessita-se medir as características econômicas, psicológicas, funcionais e organizacionais. Sendo as características econômicas relacionadas ao pacote salarial (salário, benefícios e incentivos), a estabilidade no emprego e a qualidade de vida do colaborador. Já as características psicológicas estão atreladas ao sentimento de pertencimento e reconhecimento do colaborador perante à empresa. Nas características funcionais podemos associá-las às atividades que o colaborador desempenha no seu dia a dia, e por fim as características organizacionais tem relação com a empresa, em como ela está posicionada no mercado, suas experiências, sua marca e reputação (Santos, 2017).

Ainda podemos mapear a atratividade organizacional em dimensões, sendo elas: remuneração, evolução da carreira, segurança no trabalho, exigência na função, localização da empresa, contato com os clientes, dimensão da empresa e plano de benefícios (Lievens e Highhouse, 2003).

### 2.3 OS IMPACTOS DA APLICAÇÃO DO *EMPLOYER BRANDING*

O EB pode desempenhar diversos impactos nas empresas, visto que este é responsável por atrair e reter colaboradores que tenham conexão com os valores e a cultura organizacional daquela empresa em questão (Azevedo, 2020).

Tarodo (2012) comenta que as empresas que consideramos “boas para trabalhar” têm uma forte posição no mercado de trabalho, sendo esta uma percepção que se tem delas através do papel que desempenham no que tange a questão de atração de colaboradores. Assim como reforça Santos (2018), conforme a empresa consegue colocar melhores práticas de employer branding, melhor serão as percepções pelos colaboradores que ali trabalham, e consecutivamente melhor será a atração de novos talentos.

Santos (2017) também destaca que as condições de trabalho dos colaboradores, bem como suas possibilidades de crescimento são situações totalmente relacionadas à melhor atração de novos colaboradores, totalmente interligada ao *employer branding* da empresa.

O employer branding pode impactar em diversos aspectos como: o crescimento e aceleração da empresa em relação a sua marca, uma certa vantagem considerável no mercado de trabalho, o sentimento de pertencimento e de motivação por parte dos colaboradores, a retenção dos colaboradores, os custos reduzidos no processo de recrutamento e seleção, a

redução na taxas de *turnover* e absenteísmo, a melhora nas taxas de atração de candidatos qualificados e aderentes à cultura organizacional (Sánchez, Martín e Iglesias, 2019).

Ter um bom employer branding nas empresas permite com que estas tenham colaboradores que se sentem pertencentes à empresa, e que diariamente se sentem motivados em trabalhar nela, e ter boas percepções sobre a empresa (Castro e Souza, 2021).

Outro ponto importante de impacto do employer branding na empresa é lembrar que potenciais colaboradores podem se tornar potenciais clientes, ou vice-versa, o que impacta diretamente na questão financeira da empresa (Santos, 2018).

De acordo com Santos (2018, p. 40):

Os trabalhadores de uma marca são os embaixadores/defensores da mesma. Transportar esse sentimento diferenciador para junto do cliente (algo que a concorrência não consegue duplicar). É necessário criar motivos significativos e duradouros para que os trabalhadores permaneçam na organização.

Sendo assim, pode-se analisar o quão importante é o estudo e a aplicação das estratégias de *employer branding* aplicadas na empresa. Este, está fortemente relacionado à questão de atração e retenção de talentos, bem como a melhor experiência tanto para o candidato que participa do processo seletivo, como também do colaborador que está atuando na empresa. Ainda a preocupação do *Employer Branding* vai além da esfera de possíveis e atuais colaboradores, mas também como de possíveis clientes.

## 2.4 EMPLOYER BRANDING NO BRASIL

Medeiros (2021) destaca que a experiência do colaborador é pouco difundida no Brasil, apesar de que a maioria das empresas já terem o entendimento da importância do colaborador e a sua relação com o mesmo. O mesmo autor aponta ainda um dado bem alarmante de que 64,6% das empresas no Brasil ainda não possui um setor em sua empresa que trabalhe e se preocupa com a experiência do colaborador.

Castro e Souza (2021) comentam a falta de base de conhecimentos relacionados ao employer branding no Brasil, como artigos científicos e pesquisas acadêmicas, principalmente na exploração do tema por empresas, autores e universidades. Da mesma forma Teichinkovski (2021) comenta sobre a falta de insumos a respeito sobre o assunto employer branding no Brasil, e principalmente na região sul. Ainda o autor comenta que novos estudos

devem ser realizados na área de employer branding, a fim de que estes auxiliem as empresas na aplicação desse método.

Há uma necessidade muito grande na questão de deixar mais acessível o entendimento e a aplicabilidade do employer branding no Brasil, principalmente em universidades (Castro e Souza, 2021). Ainda, Melo (2018) comenta que para a realização de estudos relacionados à employer branding no Brasil, se faz necessário recorrer a estudos internacionais, principalmente teses, dissertações e artigos oriundos de países da América do Norte e da Europa.

Teichinkovski (2021) cita que na pesquisa GPTW 2019 que os pontos mais importantes vistos pelos colaboradores brasileiros foram às questões de oportunidade de crescimento, qualidade de vida e alinhamento de valores. O que mostra que há um abismo entre o que os colaboradores buscam e o que as empresas brasileiras estão fazendo em relação ao employer branding. Já no estudo realizado em uma empresa brasileira pelos autores (Bernardim e Araújo, 2016) chegaram à conclusão que os benefícios mais oferecidos pela empresa foram aqueles relacionados a plano de saúde, a questão de vale transporte, as questões alimentícias e a questão educacional. Mostrando assim uma disparidade entre o que o colaborador brasileiro busca e o que a empresa lhe oferece.

Na pesquisa realizada pela Employer Branding Brasil, em um grupo de 632 pessoas de empresas parceiras ao Employer Branding Brasil, constatou que apenas 20,6% dos colaboradores responsáveis por *employer branding* dedicam todo o seu tempo integral a este tema, e 53,4% não trabalham diretamente com o tema, mas possuem interesse em se aprimorar. Outro dado importante, é que apenas 3,4% das empresas estão em estágio avançado em relação a maturidade do employer branding em suas empresas. Ainda, constatou que 61,8% não possuem nenhuma proposta de valor do empregado (EVP), e cerca de 56,2% não realizaram as estratégias de employer branding por não entender sobre o assunto e seus potenciais resultados. Por fim, a pesquisa identificou que 75,1% não possuem orçamento para *employer branding* (Infante, Clavery e Fernandes, 2022).

Outra informação citada por Infante, Clavery e Fernandes (2022) é em relação às principais iniciativas de *employer branding* no Brasil, são elas:

- Divulgação das vagas da empresa nas redes sociais;
- Melhoria dos sites de carreira / trabalhe conosco;
- Processos de onboarding e integração de novos colaboradores;
- Ações de inclusão e diversidade aliadas ao *employer branding*;
- Gestão de experiência da pessoa colaboradora;

- Alinhamento de ações e conteúdos entre ações externas e comunicação interna;
- Construção ou revisão do EVP – *Employee Value Proposition*;
- Gestão de experiência da pessoa candidata;
- Formação de grupos de pessoas embaixadoras / influenciadoras internas;
- Divulgação de programas de estágio e trainee.

Essas iniciativas apresentadas pela pesquisa acima permite entender quais são os pontos principais de ações das empresas no Brasil voltadas ao employer branding. Elas também mostram como há muito em que se trabalhar ainda no Brasil em employer branding e como este está em um nível inicial em nosso país.

Na tabela abaixo, podemos verificar que no ranking elaborado pela Top Employers Institute as empresas mais fortes no tema de *employer branding* se concentram principalmente em países da Europa e Ásia, e também nos EUA. Não havendo a presença de nenhum país na América Latina, mostrando que não apenas o Brasil está distante do tema *employer branding* como outros países vizinhos também.

**Tabela 03 - Ranking Top 10 Global Employer Branding**

Posição	Empresa	País	Site
1º	Takeda	Japão	<a href="https://www.takeda.com/">https://www.takeda.com/</a>
2º	Tata Consultancy Services	Índia	<a href="https://www.tcs.com/">https://www.tcs.com/</a>
3º	Bat	Reino Unido	<a href="https://www.bat.com/">https://www.bat.com/</a>
4º	Boehringer Ingelheim	Alemanha	<a href="https://www.boehringer-ingelheim.com/">https://www.boehringer-ingelheim.com/</a>
5º	DHL	Alemanha	<a href="https://www.dhl.com/de-de/home.html">https://www.dhl.com/de-de/home.html</a>
6º	Infosys	Índia	<a href="https://www.infosys.com/">https://www.infosys.com/</a>
7º	JTI	Suíça	<a href="https://www.jti.com/">https://www.jti.com/</a>
8º	Pepsico	EUA	<a href="https://www.pepsico.com/">https://www.pepsico.com/</a>
9º	Philip Morris International	EUA	<a href="https://www.pmi.com/">https://www.pmi.com/</a>
10º	Saint-Gobain	França	<a href="https://www.saint-gobain.com/en">https://www.saint-gobain.com/en</a>

**Fonte:** Traduzido do Top Employers Institute.

Já na próxima tabela podemos vislumbrar empresas que apesar de não se encontrarem no top 10 mundial, estão no Top 10 no Brasil como melhores estratégias de employer branding.

**Tabela 04** - Ranking Top 10 - Melhores Estratégias de Employer Branding no Brasil

Posição	Empresa	Site
1º	Nubank	<a href="https://nubank.com.br/">https://nubank.com.br/</a>
2º	Ambev	<a href="https://www.ambev.com.br/">https://www.ambev.com.br/</a>
3º	Magazine Luiza	<a href="https://www.magazineluiza.com.br/">https://www.magazineluiza.com.br/</a>
4º	Google	<a href="https://careers.google.com/locations/sao-paulo/">https://careers.google.com/locations/sao-paulo/</a>
5º	IFood	<a href="https://www.ifood.com.br/">https://www.ifood.com.br/</a>
6º	Zé Delivery	<a href="https://www.ze.delivery/">https://www.ze.delivery/</a>
7º	Natura	<a href="https://www.natura.com.br">https://www.natura.com.br</a>
8º	Unilever	<a href="https://www.unilever.com.br/">https://www.unilever.com.br/</a>
9º	Creditas	<a href="https://www.creditas.com/">https://www.creditas.com/</a>
10º	UnitedHealth Group	<a href="https://careers.unitedhealthgroup.com/pt-br/">https://careers.unitedhealthgroup.com/pt-br/</a>

**Fonte:** Site Employer Branding Brazil.

O ranking do top 10 das melhores estratégias de Employer Branding no Brasil (tabela 04) foi elaborado no início do ano de 2022 e tem como objetivo mostrar às empresas que melhor se destacaram em ações voltadas ao employer branding no Brasil. Este ranking também permite que o assunto seja mais divulgado no Brasil, e também em atrair as empresas para que se preocupem mais com o tema e entendam a sua importância.

Ao vermos a empresa Magazine Luiza neste ranking, podemos associar ao comentário de Noronha (2022) que ao falarmos nessa empresa, automaticamente associamos a questões como diversidade & inclusão e a questões tecnológicas. Essa associação vem do fato de que a empresa está cada vez mais sendo um foco na carreira de possíveis colaboradores, o que auxilia no seu impulsionamento.

### 3 MÉTODO

De acordo com Cervo e Bervian (2002):

“O método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade”.

Sendo assim o presente capítulo tem como objetivo apresentar o delineamento da pesquisa, o universo da pesquisa e por fim a coleta e tratamento dos dados. Analisando assim todos esses fatores será possível identificar qual será a metodologia para encontrar as possíveis respostas para o estudo em questão.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto à abordagem, a pesquisa realizada foi quantitativa, onde trabalhou-se numa escala entre muito importante e nada importante, como o objetivo de mensurar a percepção do colaborador. De acordo com Zanella (2011, p.75) a pesquisa quantitativa “é aquela que se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados, e que tem como finalidade medir relações entre as variáveis”. Já para Wainer (2004, p.5), “A pesquisa quantitativa é baseada na medida (normalmente numérica) de poucas variáveis objetivas, na ênfase em comparação de resultados e no uso intensivo de técnicas estatísticas”.

Outro ponto importante a ser destacado na pesquisa quantitativa é a importância de se ter o domínio do tema pesquisado. Como comenta Silva & Simon (2005, p.55), “só se faz pesquisa de natureza quantitativa quando se conhece as qualidades e se tem controle do que se vai pesquisar”.

Já em relação ao procedimento, a metodologia de pesquisa foi pelo método Survey. Esse método é descrito por Moreira et al (2018), como uma captação de informações e dados sobre distintas características, ações ou opiniões de distintos grupos de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, sendo realizado por um instrumento de pesquisa, em sua maioria realizado através de um questionário. Já para o autor Freitas et al (1995) o método survey comenta que o interesse na produção de descrições quantitativas de uma

população e a utilização de um instrumento predefinido são as principais características da pesquisa survey.

### 3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

Para entender o universo da pesquisa, um dos primeiros passos é identificar a população. Sendo essa definida por Carvalho (2003) como um conjunto formado por todos os elementos (pessoas, objetos, medidas, respostas e outros) que têm a característica que se deseja estudar. Podemos verificar também o conceito que Santos (2018) descreve a população como “conjunto de indivíduos que apresentam uma ou mais características em comum e sobre os quais recai o estudo”. Sendo assim a população da pesquisa em questão compreende a todos os colaboradores da Empresa Effecti que estejam ativos no período de aplicação da empresa.

Conforme definição de Sass (2012), censo é um dos termos mais usuais no que tange a área de Estatística, definido como um conjunto de características específicas relacionadas a um universo de objetos físicos e sociais, sendo analisada todas as unidades ou elementos que formam o universo ou população em questão. Sendo assim, no caso da pesquisa em questão a amostra ocorreu do tipo censitária, já que na realização desta pesquisa havia 109 colaboradores. O que fez total sentido na participação de todos na pesquisa, não havendo a necessidade de selecionar apenas alguns elementos.

Dentre os 109 colaboradores da empresa, puderam participar da pesquisa 100 colaboradores, visto que duas estavam de licença maternidade, quatro eram diretores da empresa e três estavam de férias no momento da realização da pesquisa. Destes 100 colaboradores, 95 responderam a pesquisa e 5 não realizaram a pesquisa por motivos pessoais.

### 3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Como instrumento de pesquisa utilizou-se um questionário validado, mais precisamente o *Employer Attractiveness Scale* (EmpAt) ou Escala de Atratividade do Empregador. Esse instrumento foi desenvolvido por Berthon, Ewing e Hah (2005) por ser uma das escalas mais utilizadas na área de employer branding e por se demonstrar estatisticamente sólida para avaliar fatores de atratividade organizacional (Reis e Braga,



2016). Sendo que teve como objetivo identificar e operacionalizar dimensões de atratividade organizacional e desenvolver e validar uma escala que permitisse essa mesma avaliação (Berthon, Ewing e Hah, 2005).

A escala é composta por 5 grandes questões:

- Interesse: um emprego realmente interessante e com diversos desafios para o colaborador;
- Social: um clima organizacional agradável e um ambiente acolhedor;
- Econômica: salário compatível com o cargo e de acordo com a questão nacional;
- Desenvolvimento: valorização no ambiente profissional, bem como bom relacionamento com o líder;
- Aplicação: poder se desenvolver e colocar o seu conhecimento em prática;

Por fim, dentro de todas essas grandes áreas aplica-se 25 questões com o objetivo de identificar em qual nível encontra essas áreas na empresa pesquisada. Na tabela abaixo, demonstra-se o agrupamento de afirmações que compõem cada dimensão da escala estudada.

**Tabela 05** - Distribuição das perguntas por dimensões

Dimensões	Itens
Interesse	<p>15. O entusiasmo no ambiente do trabalho.</p> <p>16. A adoção de práticas de trabalho atuais e que estão a par das tendências do futuro.</p> <p>17. A valorização e o uso da minha criatividade.</p> <p>18. O sentimento que a empresa desenvolve produtos e serviços de alta qualidade.</p> <p>19. O sentimento que a empresa desenvolve produtos e serviços inovadores.</p>
Social	<p>7. O sentimento de pertencer a um ambiente de trabalho descontraído.</p> <p>12. A existência de boas relações com a liderança direta.</p> <p>13. A existência de boas relações com os colegas de trabalho.</p> <p>14. O sentimento de que posso contar com o apoio e incentivo de colegas de trabalho.</p> <p>28. O sentimento de que o ambiente de trabalho é feliz.</p>

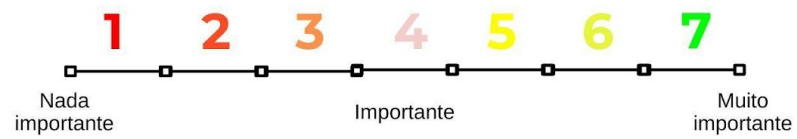
Econômica	<p>20. As oportunidades de progressão de carreira.</p> <p>26. A segurança em relação à continuidade do meu emprego.</p> <p>27. As experiências em diferentes setores.</p> <p>29. A oferta salarial compatível com o mercado de trabalho.</p> <p>30. A questão da empresa ter um pacote salarial atrativo.</p>
Desenvolvimento	<p>6. O sentimento de reconhecimento e a valorização do meu desempenho pela liderança direta.</p> <p>8. A possibilidade do emprego atual alavancar futuras oportunidades.</p> <p>9. Sentir-me bem comigo mesmo(a) por trabalhar na Effecti.</p> <p>10. Sentir-me mais autoconfiante por trabalhar na Effecti..</p> <p>11. A aquisição de experiência que acrescenta valor ao meu percurso profissional.</p>
Aplicação	<p>21. O papel ativo da Effecti na sociedade.</p> <p>22. A oportunidade de colocar em prática todos os meus conhecimentos adquiridos.</p> <p>23. A oportunidade de passar o conhecimento adquirido a terceiros.</p> <p>24. O sentimento de pertencer e ser aceito.</p> <p>25. O sentimento de pertencimento a uma empresa orientada para o serviço ao cliente.</p>

**Fonte:** Baseado na *Employer Attractiveness Scale* - Berthon, Ewing & Hah (2005)

Após toda a coleta de dados, se fez necessário o tratamento de dados, como são dados quantitativos em uma amostra censitária a análise precisa ser descritiva. Esta análise é descrita por Richardson (1989) como aquela que caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas. Ainda, após o tratamento dos dados se fez necessário aplicar a escala de atratividade do empregador para entender em quais áreas a empresa tem melhor ou pior pontuação em relação à atratividade. Para isso, somou-se as notas obtidas na escala de 1 a 7, e calculou-se a média aritmética entre

as notas, obtendo assim a média da pontuação de atratividade. A ilustração abaixo apresenta as notas utilizadas na pesquisa, bem como o seu conceito.

Ilustração 15 - Escala de Notas - Pesquisa de Atratividade Organizacional



**Fonte:** Baseado na *Employer Attractiveness Scale* - Berthon, Ewing & Hah (2005).

## 4 RESULTADOS E ANÁLISES

### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

Conforme os dados apresentados pela pesquisa dos 95 participantes 46 (48,4%) são do gênero masculino e 49 (51,6%) do gênero feminino. Em relação a idade dos colaboradores, a maior parte dos respondentes (52,6%) possuem de 18 a 28 anos, já no grupo de 28 a 38 anos representa 41,1% dos participantes, e por fim o grupo de 38 a 48 anos com 4,2% e o grupo acima de 48 anos com apenas 2,1% de participantes. Analisando o nível de escolaridade, a maior parte da pesquisa corresponde ao grupo com ensino superior completo contando com 53,7%, já com pós-graduação completa corresponde a 26,3% de respondentes, e com ensino médio completo corresponde a 16,8% e por fim 3,2% possuem mestrado completo. Outra questão levantada de identificação de perfil foi o tempo de empresa, onde 42,1% possuem menos de um ano de empresa, 28,4% com um a dois anos de empresa, 11,6% com dois a três anos de empresa, 8,4% de participantes que possuem de três a quatros anos de empresa, 5,3% com quatro a cinco anos de empresa, e por fim, 4,2% com mais de cinco anos de tempo de empresa. Neste quesito percebe-se que a maior parte da empresa constitui com pessoas com menos de um ano de tempo de empresa, tal dado nos mostra que recentemente a empresa teve um impulso grande em número de colaboradores. O que reafirma a importância de estudar a atratividade da empresa em questão, visto que a mesma encontra-se em um período de crescimento e grande necessidade de atração de novos colaboradores.

### 4.2 RESULTADOS DA DIMENSÕES DA ESCALA DE ATRATIVIDADE

Os próximos tópicos e subtópicos apresentam os gráficos dos resultados obtidos na pesquisa de atratividade organizacional, bem como as análises posteriores a estes resultados.

#### 4.2.1 Interesse

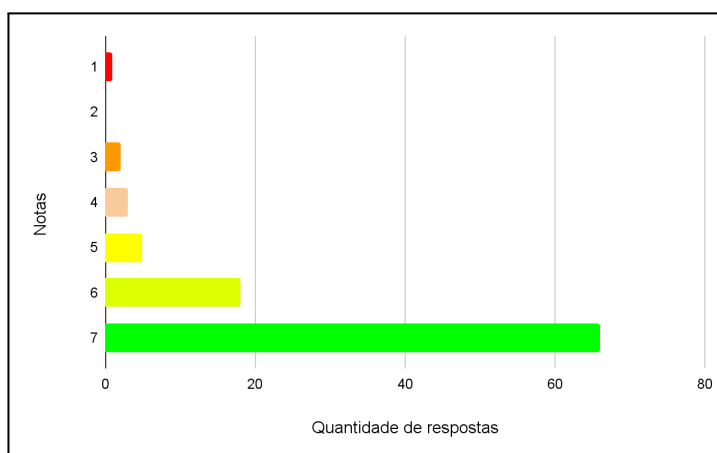
Dentro das dimensões de atratividade organizacional, a dimensão interesse sinaliza se um emprego é realmente interessante e proporciona diversos desafios para o colaborador. Nos

próximos tópicos, encontra-se os resultados obtidos da pesquisa de atratividade organizacional aplicado na empresa Effecti, no que tange a dimensão de interesse.

#### 4.2.1.1 Entusiasmo no Ambiente de Trabalho

Dentro da dimensão de interesse, a pergunta de número 15, perguntou aos colaboradores, o seu sentimento de entusiasmo no ambiente de trabalho da empresa Effecti. Abaixo, o resultado desta pergunta:

**Gráfico 01** - Entusiasmo no ambiente de trabalho

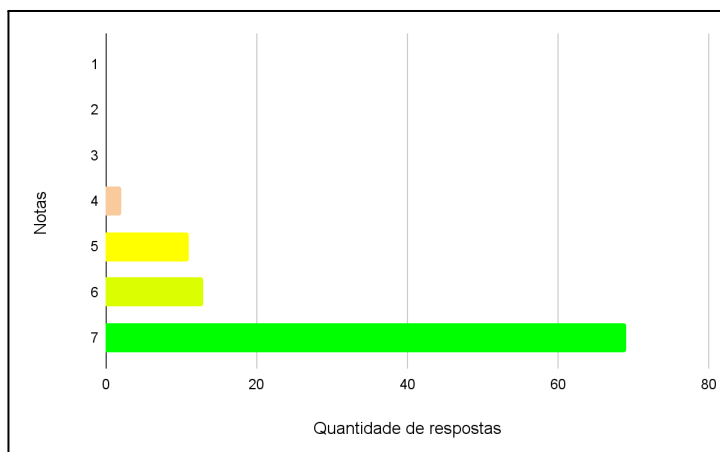


**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em dados obtidos pela pesquisa de atratividade.

Podemos analisar que boa parte dos colaboradores (69,5%) responderam que o entusiasmo no trabalho foi uma questão muito importante para a sua atração. Outros colaboradores (29,5%) responderam com notas entre 3 a 6, e apenas um colaborador (1%) respondeu com nota 1, como nada importante essa questão para a sua atração.

#### 4.2.1.2 Adoção de práticas de trabalho atuais e tendências do futuro

Dentro da dimensão de interesse, a pergunta de número 16, perguntou aos colaboradores, a questão de adoção de práticas de trabalho atuais e se estavam a par das tendências do futuro. Abaixo, o resultado desta pergunta:

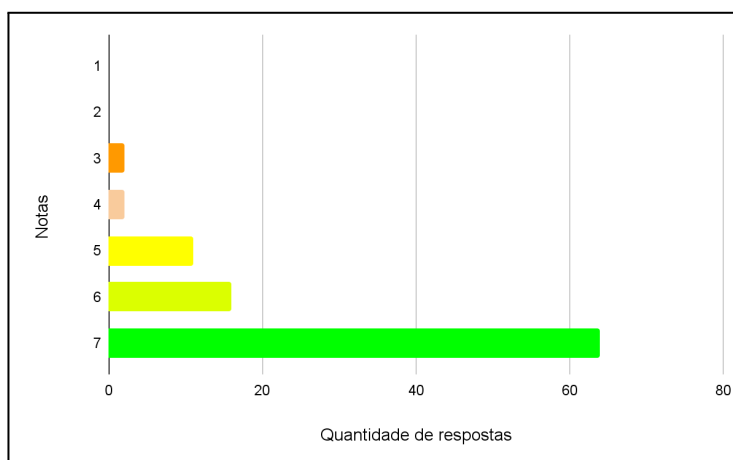
**Gráfico 02 - Adoção de práticas de trabalho atuais e tendências do futuro**

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em dados obtidos pela pesquisa de atratividade.

Analisa-se que boa parte dos colaboradores (72,6%) responderam que a adoção de práticas de trabalho atuais e que estão a par das tendências do futuro foi muito importante para a sua atração. Já outros colaboradores (27,4%) responderam com notas entre 4 a 6.

#### 4.2.1.3 A valorização e o uso da criatividade

Dentro da dimensão de interesse, a pergunta de número 17, perguntou aos colaboradores, a questão da sua valorização e o seu uso da criatividade. Abaixo, o resultado desta pergunta:

**Gráfico 03 - A valorização e o uso da criatividade**

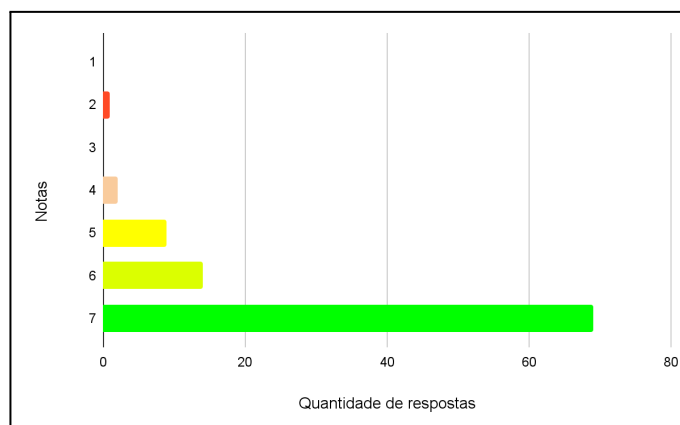
**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em dados obtidos pela pesquisa de atratividade.

Novamente, analisa-se que boa parte dos colaboradores (67,4%) responderam que a adoção de práticas de trabalho atuais e que estão a par das tendências do futuro foi muito importante para a sua atração. Já outros colaboradores (28,4%) responderam com notas entre 4 a 6. E uma pequena parcela (4,2%) respondeu com notas 3 e 4, representando que esta questão foi pouco importante para sua atração.

#### 4.2.1.4 Sentimento de desenvolvimento de produtos/serviços de alta qualidade

Dentro da dimensão de interesse, a pergunta de número 18, perguntou aos colaboradores, o seu sentimento que a empresa desenvolve produtos e serviços de alta qualidade. Abaixo, o resultado desta pergunta:

**Gráfico 04** - Sentimento de desenvolvimento de produtos/serviços de alta qualidade



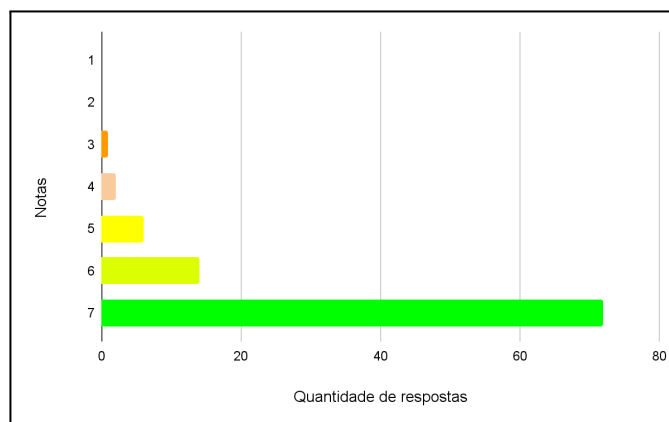
**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em dados obtidos pela pesquisa de atratividade.

Novamente, o gráfico apresenta que boa parte dos colaboradores (72,6%) responderam que o sentimento que a empresa desenvolve produtos e serviços de alta qualidade foi muito importante para a sua atração. Já outros colaboradores (26,3%) responderam com notas entre 4 a 6. E apenas um colaborador (1,1%) respondeu com nota 2, representando que esta questão foi pouco importante para sua atração.

#### 4.2.1.5 Sentimento de desenvolvimento de produtos/serviços inovadores

Dentro da dimensão de interesse, a pergunta de número 19, perguntou aos colaboradores, o seu sentimento em relação ao desenvolvimento de produtos e serviços inovadores. Abaixo, o resultado desta pergunta:

**Gráfico 05** - Sentimento de desenvolvimento de produtos/serviços inovadores



**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em dados obtidos pela pesquisa de atratividade.

Análise-se que boa parte dos colaboradores (75,8%) responderam que o sentimento que a empresa desenvolve produtos e serviços inovadores foi muito importante para a sua atração. Já outros colaboradores (23,1%) responderam com notas entre 4 a 6. E apenas um colaborador (1,1%) respondeu com nota 3, representando que esta questão foi pouco importante para sua atração.

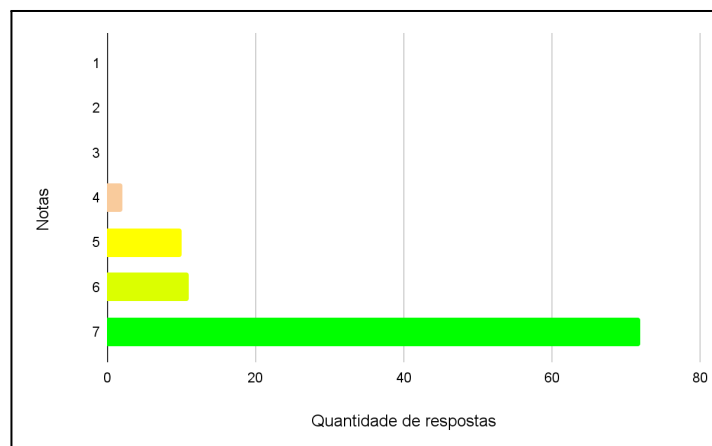
#### 4.2.2 Social

A dimensão social é uma das dimensões da atratividade, a mesma representa se o clima organizacional da empresa é agradável e se também é um ambiente acolhedor para os seus colaboradores. A seguir, apresenta-se os resultados obtidos da pesquisa de atratividade organizacional aplicado na empresa Effecti, em relação à dimensão social.

##### 4.2.2.1 Sentimento de pertencimento a um ambiente de trabalho descontraído

Dentro da dimensão social, a pergunta de número 7, perguntou aos colaboradores, o seu sentimento de pertencer a um ambiente de trabalho descontraído. Abaixo, o resultado desta pergunta:



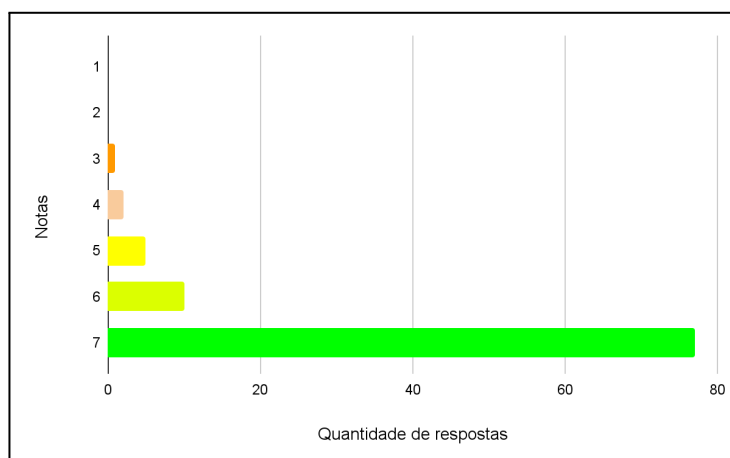
**Gráfico 06 - Sentimento de pertencimento a um ambiente de trabalho descontraído**

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em dados obtidos pela pesquisa de atratividade.

O gráfico acima nos mostra que a maior parte dos colaboradores (75,8%) responderam que o entusiasmo no trabalho foi uma questão muito importante para a sua atração. Outros colaboradores (24,2%) responderam com notas entre 3 a 6, o que representa certa importância para a sua atração, em relação a este tema.

#### 4.2.2.2 Boas relações com a liderança direta

Dentro da dimensão social, a pergunta de número 12, perguntou aos colaboradores se há boas relações com a liderança direta. Abaixo, o resultado desta pergunta:

**Gráfico 07 - Boas relações com a liderança direta**

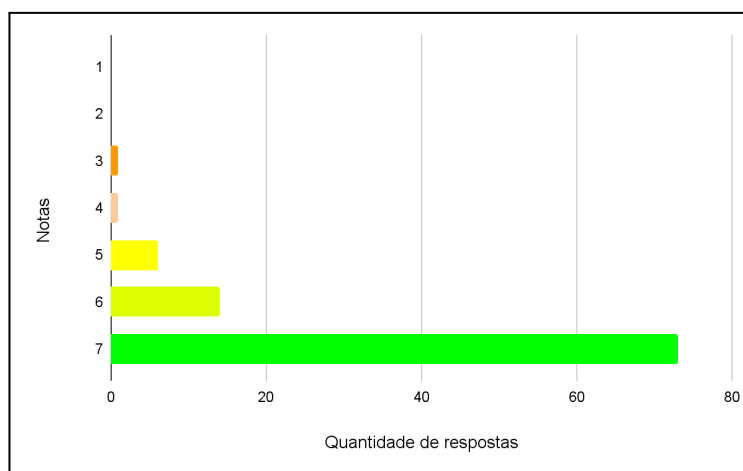
**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em dados obtidos pela pesquisa de atratividade.

Ao analisar o gráfico, verifica-se que grande parte dos colaboradores (81,1%) responderam que a questão de existir boas relações com a liderança direta foi muito importante para a sua atração. Outros colaboradores (17,9%) responderam com notas entre 4 a 6, o que representa certa importância para a sua atração, em relação a este tema. E por fim, apenas um colaborador (1,1%) respondeu que esta questão foi pouco importante para a sua atração.

#### 4.2.2.3 Boas relações com os colegas de trabalho

Dentro da dimensão social, a pergunta de número 13, perguntou aos colaboradores se há boas relações com os colegas de trabalho. Abaixo, o resultado desta pergunta:

**Gráfico 08** - Boas relações com os colegas de trabalho



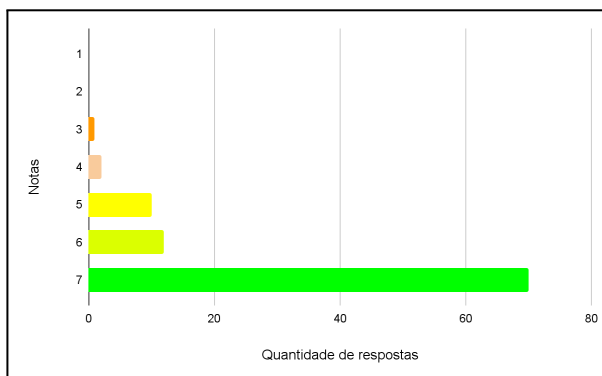
**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em dados obtidos pela pesquisa de atratividade.

O gráfico acima mostra que grande parte dos colaboradores (76,8%) responderam que a questão de existir boas relações com os colegas de trabalho foi muito importante para a sua atração. Outros colaboradores (22,1%) responderam com notas entre 4 a 6, o que representa certa importância para a sua atração, em relação a este tema. E por fim, apenas um colaborador (1,1%) respondeu que esta questão foi pouco importante para a sua atração.

#### 4.2.2.4 Apoio e incentivo de colegas de trabalho

A pergunta de número 14, dentro da dimensão social, perguntou aos colaboradores se há um sentimento de apoio e incentivo de colegas de trabalho. Abaixo, o resultado desta pergunta:

**Gráfico 09 - Apoio e incentivo de colegas de trabalho**



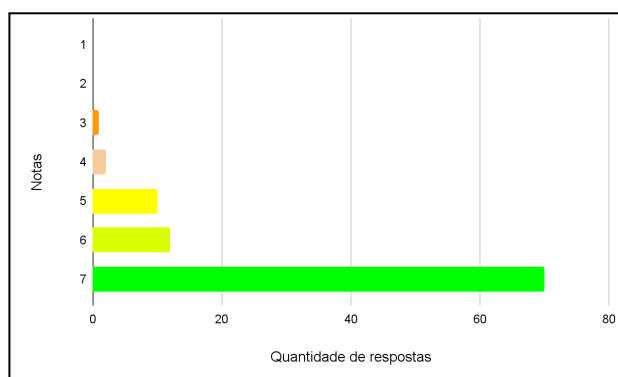
**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em dados obtidos pela pesquisa de atratividade.

Ao analisar o gráfico, a maioria dos colaboradores (73,7%) responderam que a questão de existir um sentimento de apoio e incentivo de colegas de trabalho foi muito importante para sua atração.. Outros colaboradores (25,2%) responderam com notas entre 4 a 6. E apenas um colaborador (1,1%) respondeu que esta questão foi pouco importante para a sua atração, dando nota 3 à pergunta.

#### 4.2.2.5 Sentimento do ambiente de trabalho ser feliz

A pergunta de número 28, dentro da dimensão social, perguntou aos colaboradores se há um sentimento de que o ambiente de trabalho é feliz. Abaixo, o resultado desta pergunta:

**Gráfico 10 - Sentimento do ambiente de trabalho ser feliz**



**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em dados obtidos pela pesquisa de atratividade.

Ao analisar o gráfico, a maioria dos colaboradores (73,7%) responderam que a questão de existir um sentimento de apoio e incentivo de colegas de trabalho foi muito importante para sua atração.. Outros colaboradores (25,2%) responderam com notas entre 4 a 6. E apenas um colaborador (1,1%) respondeu que esta questão foi pouco importante para a sua atração, dando nota 3 à pergunta.

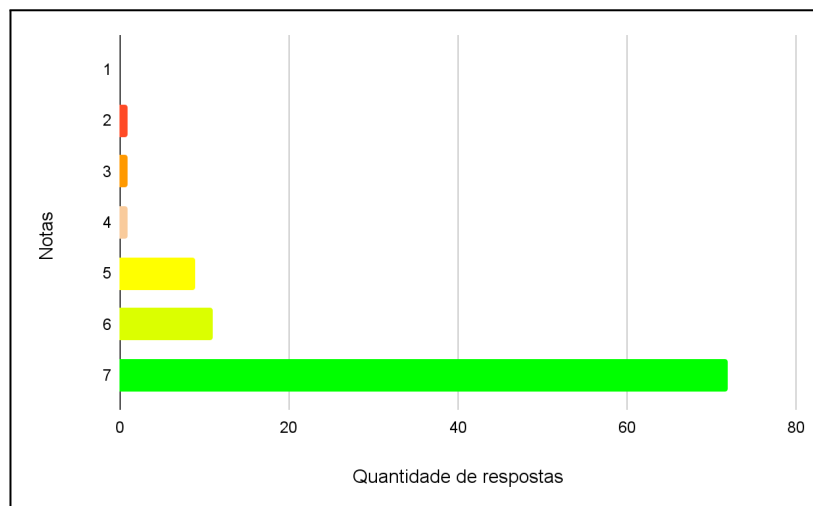
#### 4.2.3 Econômica

A dimensão econômica é uma das dimensões da atratividade organizacional. Esta representa o quanto o salário do cargo é compatível e está dentro do mercado nacional, se comparado a outras empresas. Nos próximos tópicos, encontra-se os resultados obtidos da pesquisa de atratividade organizacional aplicado na empresa Effecti, no que tange a dimensão econômica.

##### 4.2.3.1 Oportunidades de progressão de carreira

Dentro da dimensão econômica, a pergunta de número 20, perguntou aos colaboradores se estes tinham o sentimento de que a empresa em questão tinha oportunidades de progressão de carreira. No gráfico abaixo, encontram-se os resultados obtidos:

**Gráfico 11 - Oportunidades de progressão de carreira**



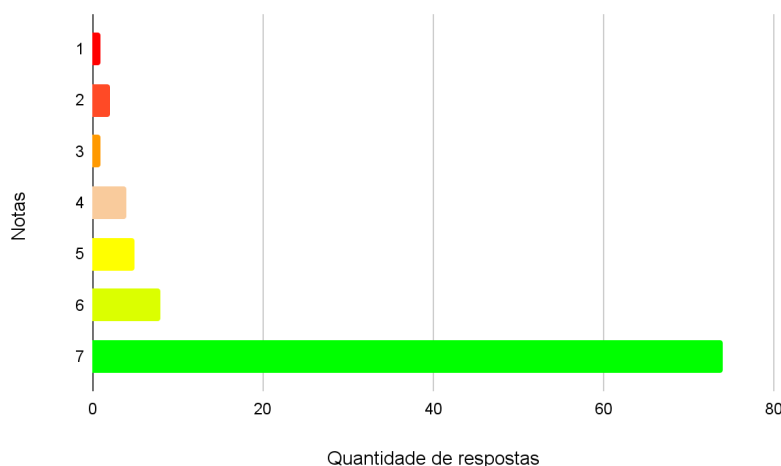
**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em dados obtidos pela pesquisa de atratividade.

Podemos analisar que boa parte dos colaboradores (75,8%) responderam que as oportunidades de progressão de carreira foi uma questão muito importante para a sua atração. Outros colaboradores (22%) responderam com notas entre 4 a 6, e apenas dois colaboradores (2,2%) responderam com nota 2 e 3, como pouco importante essa questão para a sua atração.

#### 4.2.3.2 Estabilidade profissional

Dentro da dimensão econômica, a pergunta de número 26, perguntou aos colaboradores se há uma percepção de segurança em relação à continuidade do seu emprego. No gráfico abaixo, encontram-se os resultados obtidos:

**Gráfico 12 - Estabilidade profissional**



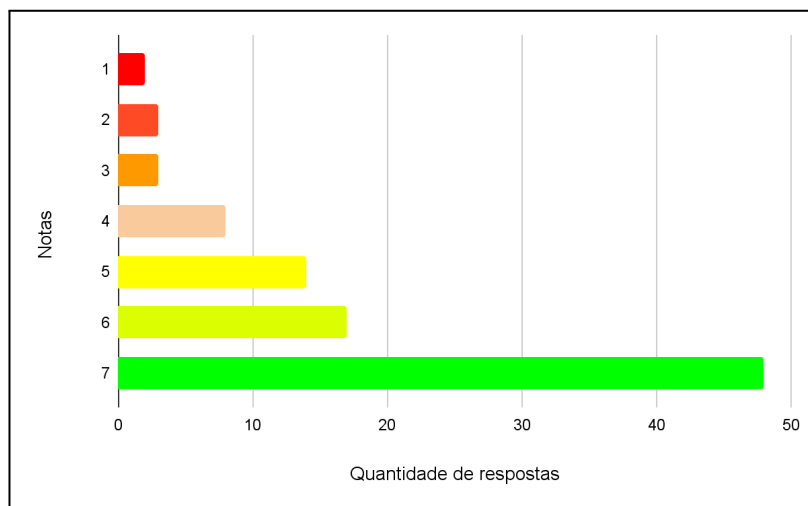
**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em dados obtidos pela pesquisa de atratividade.

Analisa-se que boa parte dos colaboradores (77,9%) responderam que houve uma percepção de segurança em relação à continuidade do seu emprego. Já outros colaboradores (17,9%) responderam com notas entre 4 a 6, demonstrando que foi algo importante para a sua atração. Já três colaboradores (3,2%) deram notas 2 e 3, demonstrando pouca importância a essa questão. E apenas um colaborador (1,1%) considerou como nada importante esta questão.

#### 4.2.3.3 Experiências em diferentes setores

Dentro da dimensão econômica, a pergunta de número 27, perguntou aos colaboradores, se houve uma percepção de haver experiências em diferentes setores. Abaixo, o resultado desta pergunta:

**Gráfico 13** - Experiências em diferentes setores

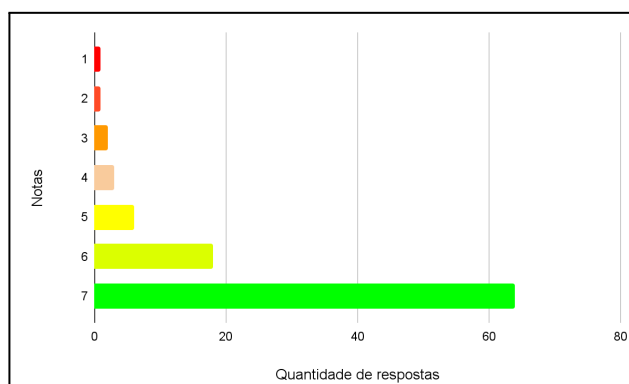


**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em dados obtidos pela pesquisa de atratividade.

Podemos analisar que metade dos colaboradores (50,5%) responderam que a percepção de experiências em diferentes setores foi uma questão muito importante para a sua atração. Outros colaboradores (41%) responderam com notas entre 4 a 6, e apenas uma pequena parte dos colaboradores (6,4%) responderam com nota 2 e 3, como pouco importante essa questão para a sua atração. E responderam como nada importante apenas dois colaboradores (2,1%). Destaca-se também nesta análise, que esta pergunta foi a que teve menor importância para os colaboradores, se comparado a outras questões.

#### 4.2.3.4 Oferta salarial compatível com o mercado de trabalho

A pergunta de número 29, dentro da dimensão econômica, perguntou aos colaboradores se a questão da oferta salarial compatível com o mercado de trabalho os atraiu. Abaixo, o resultado desta pergunta:

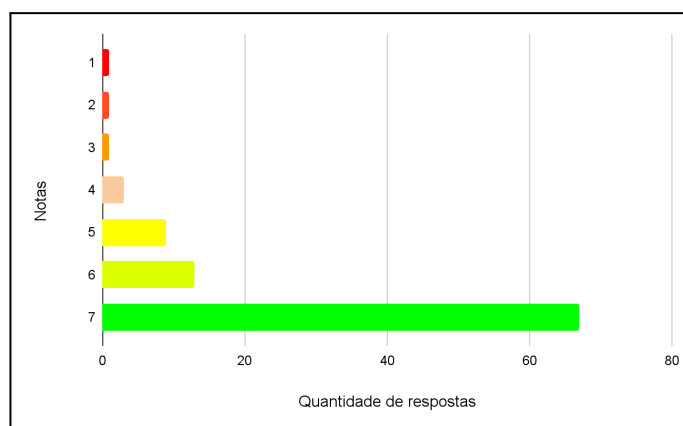
**Gráfico 14** - Oferta salarial compatível com o mercado de trabalho

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em dados obtidos pela pesquisa de atratividade.

Ao analisar o gráfico, a maioria dos colaboradores (67,4%) responderam que a questão da oferta salarial ser compatível com o mercado de trabalho foi muito importante para sua atração. Outros colaboradores (28,4%) responderam com notas entre 4 a 6. Já três colaboradores (3,2%) responderam que esta questão foi pouco importante para a sua atração, dando notas entre 2 a 3 à pergunta. E por fim, apenas um colaborador (1,1%) respondeu que esta temática foi nada importante para a sua atração.

#### 4.2.3.5 Pacote salarial atrativo

Dentro da dimensão econômica, a pergunta de número 30, perguntou aos colaboradores se estes tiveram atração pela empresa, no que diz respeito ao pacote salarial atrativo. No gráfico abaixo, encontram-se os resultados obtidos:

**Gráfico 15** - Pacote salarial atrativo

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em dados obtidos pela pesquisa de atratividade.

Podemos analisar que boa parte dos colaboradores (70,5%) responderam que ter um pacote salarial atrativo foi uma questão muito importante para a sua atração. Outros colaboradores (26,3%) responderam com notas entre 4 a 6, e apenas dois colaboradores (2,2%) responderam com nota 2 e 3, como pouco importante essa questão para a sua atração. E por fim, apenas um colaborador (1,1%) colocou esta questão como nada importante.

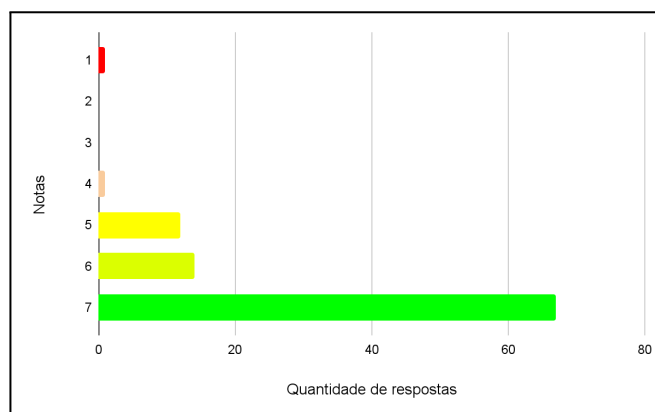
#### 4.2.4 Desenvolvimento

Dentro das dimensões de atratividade organizacional, a dimensão de desenvolvimento destaca se há uma valorização profissional, bem como um bom relacionamento com a sua liderança direta. Nos próximos tópicos, encontra-se os resultados obtidos da pesquisa de atratividade organizacional aplicado na empresa Effecti, no que tange a dimensão de desenvolvimento.

##### 4.2.4.1 Sentimento de reconhecimento e valorização pela liderança direta

A pergunta de número 06, dentro da dimensão de desenvolvimento, perguntou aos colaboradores se o sentimento de reconhecimento e valorização do desempenho pela liderança direta foi algo importante para a sua atração. Abaixo, o resultado desta pergunta:

**Gráfico 16** - Sentimento de reconhecimento e valorização pela liderança direta



**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em dados obtidos pela pesquisa de atratividade.

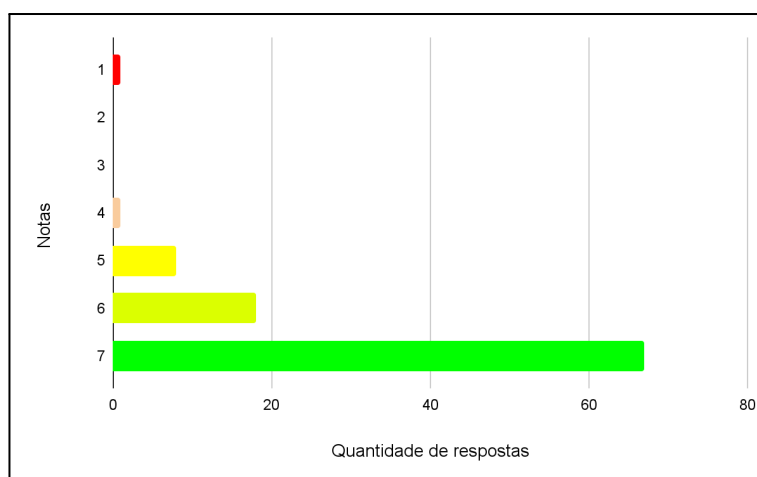


Ao analisar o gráfico, a maioria dos colaboradores (70,5%) responderam que a questão de haver um sentimento de reconhecimento e valorização pelo seu desempenho pela liderança direta foi algo muito importante para sua atração. Outros colaboradores (28,4%) responderam com notas entre 4 a 6, representando uma certa importância para a sua atração. E por fim, apenas um colaborador (1,1%) respondeu que esta temática foi nada importante para a sua atração.

#### 4.2.4.2 Possibilidade profissional de futuras oportunidades

Dentro da dimensão de desenvolvimento, a pergunta de número 8, perguntou aos colaboradores, se houve uma percepção de haver possibilidade profissional atual de alavancar futuras oportunidades. Abaixo, o resultado desta pergunta:

**Gráfico 17 - Possibilidade profissional de futuras oportunidades**



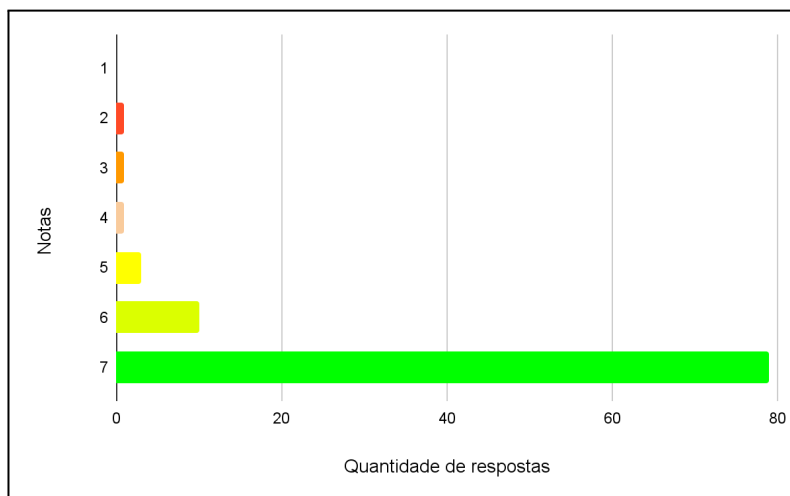
**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em dados obtidos pela pesquisa de atratividade.

Podemos analisar que a maioria dos colaboradores (70,5%) responderam que a percepção de experiências em diferentes setores foi uma questão muito importante para a sua atração. Outros colaboradores (28,4%) responderam com notas entre 4 a 6, representando que houve uma certa importância para esta questão. E responderam como nada importante apenas um colaborador (1,1%) frente a esta questão.

#### 4.2.4.3 Bom sentimento em trabalhar na Effecti

Dentro da dimensão de desenvolvimento, a pergunta de número 9, perguntou aos colaboradores se houve um sentimento bom consigo mesmo em trabalhar na Effecti, se esta questão foi importante para a sua atração. No gráfico abaixo, encontram-se os resultados obtidos:

**Gráfico 18 - Bom sentimento em trabalhar na Effecti**

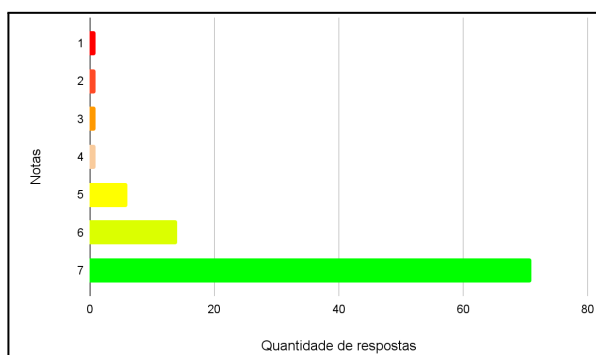


**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em dados obtidos pela pesquisa de atratividade.

Analisa-se que boa parte dos colaboradores (83,2%) responderam que o sentimento de estar bem consigo mesmo em trabalhar na Effecti foi muito importante. Já outros colaboradores (14,6%) responderam com notas entre 4 a 6, demonstrando que foi algo importante para a sua atração. Já dois colaboradores (2,2%) deram notas 2 e 3, demonstrando pouca importância a essa questão. Destaca-se também nesta análise, que esta pergunta foi a que teve maior importância para os colaboradores, se comparado a outras questões.

#### 4.2.4.4 Sentimento de autoconfiança por trabalhar na Effecti

Dentro da dimensão de desenvolvimento, a pergunta de número 10, perguntou aos colaboradores se estes tinham o sentimento autoconfiança por trabalhar na Effecti. No gráfico abaixo, encontram-se os resultados obtidos:

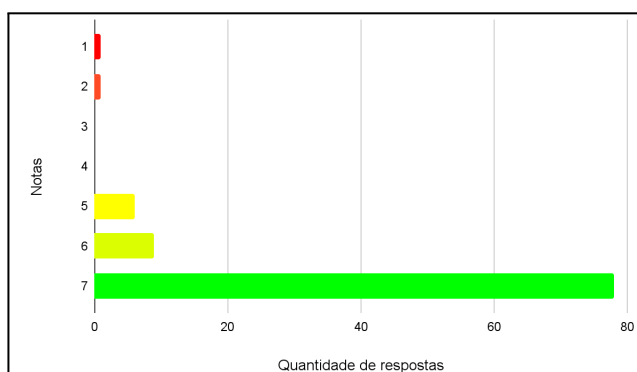
**Gráfico 19** - Sentimento de autoconfiança por trabalhar na Effecti

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em dados obtidos pela pesquisa de atratividade.

Podemos analisar que a maior parte dos colaboradores (74,7%) responderam que o sentimento de autoconfiança por trabalhar na Effecti foi uma questão muito importante para a sua atração. Outros colaboradores (22,1%) responderam com notas entre 4 a 6, demonstrando uma certa importância por essa questão. Apenas dois colaboradores (2,2%) responderam com nota 2 e 3, como pouco importante essa questão para a sua atração. E por fim, apenas um colaborador (1,1%) respondeu que esta questão não foi nada importante para a sua atração.

#### 4.2.4.5 Acréscimo de valor para o percurso profissional

Dentro da dimensão de desenvolvimento, a pergunta de número 11, perguntou aos colaboradores se estes tiveram a percepção de que a experiência atual pode agregar valor ao seu percurso profissional, e que esta questão foi algo importante ou não para a sua atração. No gráfico abaixo, encontram-se os resultados obtidos:

**Gráfico 20** - Acréscimo de valor para o percurso profissional

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em dados obtidos pela pesquisa de atratividade.

Podemos analisar que boa parte dos colaboradores (82,1%) responderam que a percepção de ter uma experiência que pudesse agregar valor para o seu percurso profissional foi uma questão muito importante para a sua atração. Outros colaboradores (15,8%) responderam com notas entre 4 a 6, representando uma certa importância dessa questão para a sua atração. Apenas 1 colaborador (1,1%) deu nota 2, representando pouca importância para essa questão. E da mesma forma, apenas 1 colaborador (1,1%) indicou que esta questão não foi nada importante para a sua atração.

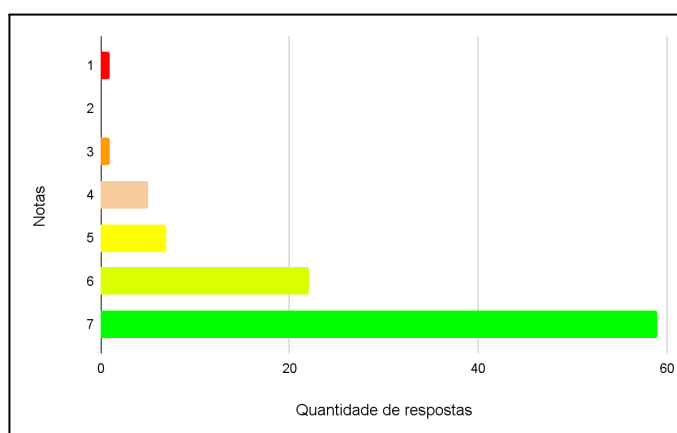
#### 4.2.5 Aplicação

A dimensão de aplicação é uma das dimensões da atratividade organizacional. Esta destaca o quanto o colaborador pode se desenvolver e colocar o seu conhecimento em prática, na empresa em questão. Nos próximos tópicos, encontra-se os resultados obtidos da pesquisa de atratividade organizacional aplicado na empresa Effecti, no que tange a dimensão de aplicação.

##### 4.2.5.1 Papel ativo da Effecti na sociedade

Dentro da dimensão de aplicação, a pergunta de número 21, perguntou aos colaboradores, a questão do sentimento de que a Effecti possui um papel ativo na sociedade, e se esta questão foi importante ou não para a sua atração. Abaixo, o resultado desta pergunta:

**Gráfico 21 - Papel ativo da Effecti na sociedade**



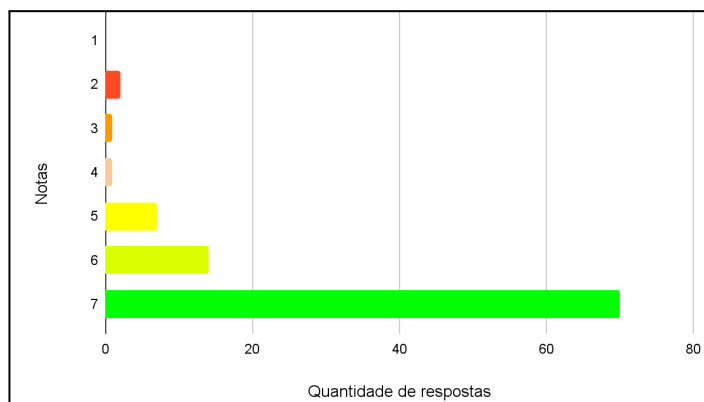
**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em dados obtidos pela pesquisa de atratividade.

O gráfico acima nos mostra que a maior parte dos colaboradores (62,1%) responderam que o sentimento de que há Effecti possui um papel ativo na sociedade foi importante para a sua atração. Outros colaboradores (35,7%) responderam com notas entre 4 a 6, o que representa certa importância para a sua atração, em relação a este tema. Apenas um colaborador (1,1%) respondeu que houve pouca importância para essa questão. E por fim, também apenas um colaborador (1,1%) respondeu que esta questão não foi nada importante para a sua atração.

#### 4.2.5.2 Oportunidade de executar conhecimentos adquiridos

A pergunta de número 22, dentro da dimensão de aplicação, perguntou aos colaboradores se a oportunidade de colocar em prática todos os seus conhecimentos adquiridos foi algo importante ou não para a sua atração. Abaixo, o resultado desta pergunta:

**Gráfico 22** - Oportunidade de executar conhecimentos adquiridos



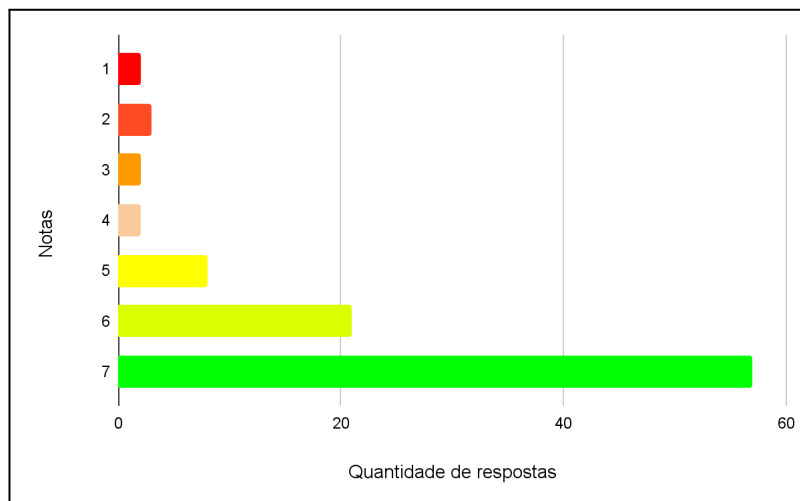
**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em dados obtidos pela pesquisa de atratividade.

Ao analisar o gráfico, a maioria dos colaboradores (73,7%) responderam que a questão da possibilidade de haver uma oportunidade de colocar em prática todos os seus conhecimentos adquiridos, foi algo muito importante para sua atração. Outros colaboradores (23,2%) responderam com notas entre 4 a 6, representando uma certa importância para a sua atração. E por fim, apenas três colaboradores (3,2%) responderam que esta temática foi pouco importante para a sua atração.

#### 4.2.5.3 Oportunidade compartilhar conhecimentos adquiridos

Dentro da dimensão de aplicação, a pergunta de número 23, perguntou aos colaboradores, se em relação à oportunidade de passar o conhecimento adquirido a terceiros, essa questão foi importante ou não. Abaixo, o resultado desta pergunta:

**Gráfico 23** - Oportunidade de compartilhar conhecimentos adquiridos

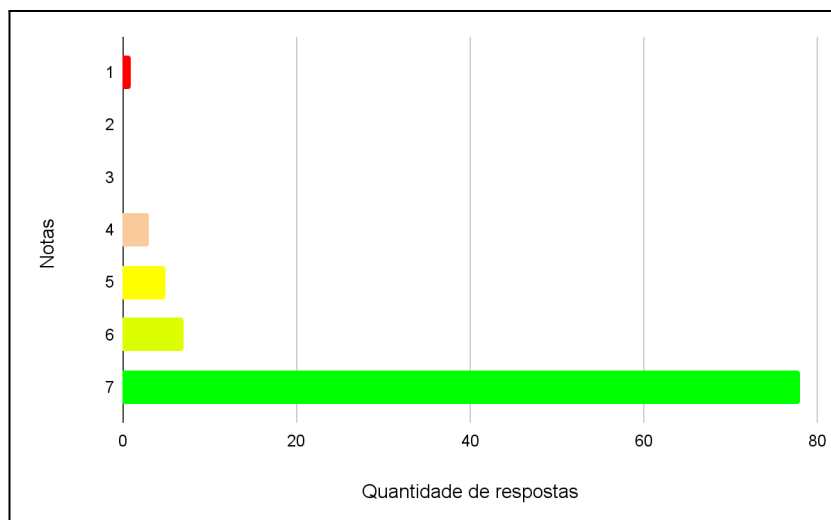


**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em dados obtidos pela pesquisa de atratividade.

Podemos analisar que a maioria dos colaboradores (60%) responderam que a oportunidade de compartilhar conhecimento foi uma questão muito importante para a sua atração. Outros colaboradores (32,6%) responderam com notas entre 4 a 6, representando que houve uma certa importância para esta questão. Alguns colaboradores (5,3%) deram notas 2 e 3 para esta questão, apresentando pouca importância. E por fim, responderam como nada importante apenas dois colaboradores (2,1%) frente a esta questão.

#### 4.2.5.4 Sentimento de pertencimento e aceitação

Dentro da dimensão de aplicação, a pergunta de número 24, perguntou aos colaboradores se eles se sentem pertencentes e aceitos na Effecti, e o grau de importância. No gráfico abaixo, encontram-se os resultados obtidos:

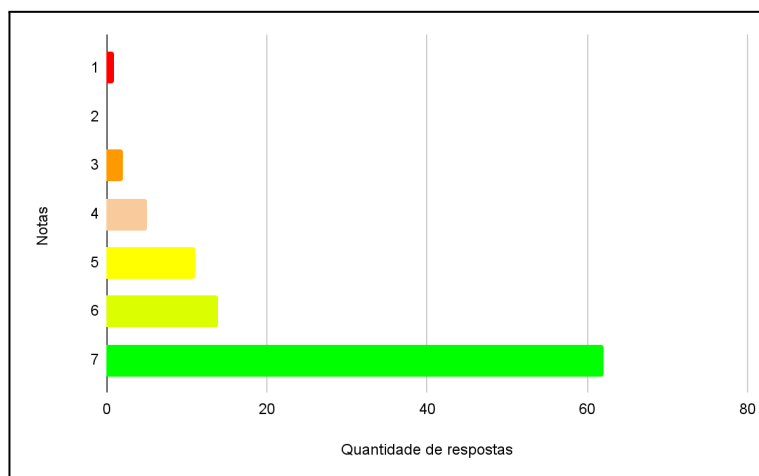
**Gráfico 24 - Sentimento de pertencimento e aceitação**

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em dados obtidos pela pesquisa de atratividade.

Podemos analisar que a maior parte dos colaboradores (82,1%) responderam que o sentimento de pertencimento e aceitação na Effecti foi uma questão muito importante para a sua atração. Outros colaboradores (15,8%) responderam com notas entre 4 a 6, demonstrando uma certa importância por essa questão. E por fim, apenas dois colaboradores (2,1%) responderam que esta questão não foi nada importante para a sua atração.

#### **4.2.5.5 Sentimento de pertencer a uma empresa orientada ao serviço do cliente**

Dentro da dimensão de aplicação, a pergunta de número 25, perguntou aos colaboradores se o sentimento de pertencer a uma empresa orientada ao serviço do cliente, foi uma questão importante ou não para a sua atração. No gráfico abaixo, encontram-se os resultados obtidos:

**Gráfico 25** - Sentimento de pertencer a uma empresa orientada ao serviço do cliente

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em dados obtidos pela pesquisa de atratividade.

Podemos analisar que boa parte dos colaboradores (65,3%) responderam que o sentimento de pertencimento a uma empresa orientada ao serviço do cliente foi uma questão muito importante para a sua atração. Outros colaboradores (31,6%) responderam com notas entre 4 a 6, representando uma certa importância dessa questão para a sua atração. Apenas 2 colaboradores (2,1%) deram nota 3, representando pouca importância para essa questão. E da mesma forma, apenas 1 colaborador (1,1%) indicou que esta questão não foi nada importante para a sua atração.

#### 4.3 ANÁLISE DETALHADA POR DIMENSÃO

Para melhor estudo da atratividade analisou-se os dados conforme as suas respectivas dimensões. A tabela abaixo apresenta a média das notas e determinada dimensão.

**Tabela 06** - Distribuição das dimensões e suas respectivas médias

Dimensões	Média
Interesse	6,66
Social	6,72
Econômica	6,57



Desenvolvimento	6,63
Aplicação	6,59

Fonte: Baseado na *Employer Attractiveness Scale* - Berthon, Ewing & Hah (2005)

Ao analisar os dados nota-se que a dimensão com maior média de atratividade é a dimensão social, seguida pelas dimensões de interesse, dimensão de desenvolvimento e dimensão de aplicação. E com a menor média geral encontra-se a dimensão econômica.

O quadro abaixo apresenta as perguntas realizadas na pesquisa de atratividade organizacional, bem como a sua média e a qual dimensão a mesma pertence. Podendo assim, fazer uma melhor análise individual de cada dimensão e resultado obtido.

**Tabela 07** - Relação das médias por perguntas

Dimensões	Itens	Média
Interesse	15. O entusiasmo no ambiente do trabalho.	6,62
	16. A adoção de práticas de trabalho atuais e que estão a par das tendências do futuro.	6,74
	17. A valorização e o uso da minha criatividade.	6,63
	18. O sentimento que a empresa desenvolve produtos e serviços de alta qualidade.	6,74
	19. O sentimento que a empresa desenvolve produtos e serviços inovadores.	6,82
Social	7. O sentimento de pertencer a um ambiente de trabalho descontraído.	6,68
	12. A existência de boas relações com a liderança direta.	6,81
	13. A existência de boas relações com os colegas de trabalho.	6,79
	14. O sentimento de que posso contar com o apoio e incentivo de colegas de trabalho.	6,71
	28. O sentimento de que o ambiente de trabalho é feliz.	6,86
	20. As oportunidades de progressão de carreira.	6,78
	26. A segurança em relação à continuidade do meu emprego.	6,75
	27. As experiências em diferentes setores.	6,15

Econômica	29. A oferta salarial compatível com o mercado de trabalho.	6,69
	30. A questão da empresa ter um pacote salarial atrativo.	6,74
Desenvolvimento	6. O sentimento de reconhecimento e a valorização do meu desempenho pela liderança direta.	6,57
	8. A possibilidade do emprego atual alavancar futuras oportunidades.	6,63
	9. Sentir-me bem comigo mesmo(a) por trabalhar na Effecti.	6,80
	10. Sentir-me mais autoconfiante por trabalhar na Effecti..	6,64
	11. A aquisição de experiência que acrescenta valor ao meu percurso profissional.	6,78
Aplicação	21. O papel ativo da Effecti na sociedade.	6,58
	22. A oportunidade de colocar em prática todos os meus conhecimentos adquiridos.	6,76
	23. A oportunidade de passar o conhecimento adquirido a terceiros.	6,42
	24. O sentimento de pertencer e ser aceito.	6,85
	25. O sentimento de pertencimento a uma empresa orientada para o serviço ao cliente.	6,58

**Fonte:** Baseado na *Employer Attractiveness Scale* - Berthon, Ewing & Hah (2005), com dados obtidos através da pesquisa aplicada na Empresa Effecti.

#### 4.3.1 Análise detalhada por dimensão e gênero

A análise dos resultados por gênero é importante para se entender como está a atratividade frente aos gêneros. Além disso, busca entender se há uma diferenciação de atratividade entre ambos. Por fim, estes dados também podem ser estudados por uma das frentes de recursos humanos cada vez mais comuns no mercado de trabalho: a frente de diversidade, equidade e inclusão de gêneros.

**Tabela 08** - Distribuição das médias por dimensão - Gênero Feminino

Dimensão	Média por Dimensão	Média Geral de Atratividade
Interesse	6,58	

Social	6,59	6,56
Econômico	6,47	
Desenvolvimento	6,61	
Aplicação	6,56	

**Fonte:** Conforme respostas da Pesquisa de Atratividade Organizacional aplicada na Empresa Effecti.

**Tabela 09** - Distribuição das médias por dimensão - Gênero Masculino

Dimensão	Média por Dimensão	Média Geral de Atratividade
Interesse	6,48	6,43
Social	6,64	
Econômico	6,21	
Desenvolvimento	6,57	
Aplicação	6,22	

**Fonte:** Conforme respostas da Pesquisa de Atratividade Organizacional aplicada na Empresa Effecti.

Analisando as tabelas 06 e 07 percebe-se que a dimensão econômica foi a que menos atraiu tanto as colaboradoras do gênero feminino, quanto os colaboradores do gênero masculino. Já a dimensão social foi a que mais atraiu os participantes do gênero masculino e feminino. No geral, nota-se que a média de nota de atratividade geral foi menor no público do gênero masculino, do que no gênero feminino.

#### 4.3.2 Análise detalhada por dimensão e faixa etária

A faixa etária é uma importante classificação para análise de dados frente ao *employer branding*. As gerações foram fundamentais para o surgimento do estudo de EB e por tanto se faz necessário a sua análise em estudo de atratividade organizacional. Com estes dados pode-se orientar a empresa a entender quais os pontos fortes e fracos em relação às gerações, e o que pode-se trabalhar para cada vez mais aumentar a sua atratividade.

**Tabela 10** - Distribuição das médias por dimensão - Faixa etária entre 18 a 28 anos

Dimensão	Média por Dimensão	Média Geral de Atratividade
Interesse	6,58	6,58
Social	6,71	
Econômico	6,48	
Desenvolvimento	6,69	
Aplicação	6,45	

**Fonte:** Conforme respostas da Pesquisa de Atratividade Organizacional aplicada na Empresa Effecti.

**Tabela 11** - Distribuição das médias por dimensão - Faixa etária entre 28 a 38 anos

Dimensão	Média por Dimensão	Média Geral de Atratividade
Interesse	6,46	6,37
Social	6,47	
Econômico	6,16	
Desenvolvimento	6,46	
Aplicação	6,31	

**Fonte:** Conforme respostas da Pesquisa de Atratividade Organizacional aplicada na Empresa Effecti.

**Tabela 12** - Distribuição das médias por dimensão - Faixa etária entre 38 a 48 anos

Dimensão	Média por Dimensão	Média Geral de Atratividade
Interesse	6,50	6,44
Social	6,80	
Econômico	6,10	
Desenvolvimento	6,50	
Aplicação	6,30	

**Fonte:** Conforme respostas da Pesquisa de Atratividade Organizacional aplicada na Empresa Effecti.

**Tabela 13** - Distribuição das médias por dimensão - Faixa etária entre 48 a 58 anos

Dimensão	Média por Dimensão	Média Geral de Atratividade
----------	--------------------	-----------------------------

Interesse	6,90	6,92
Social	6,80	
Econômica	6,90	
Desenvolvimento	7,00	
Aplicação	7,00	

**Fonte:** Conforme respostas da Pesquisa de Atratividade Organizacional aplicada na Empresa Effecti.

Ao analisar a dimensão interesse entre os grupos de faixas etárias entende-se que há uma maior atratividade no grupo da faixa etária de 48 a 58 anos. Já o menor valor aparece no grupo da faixa etária dos respondentes entre 28 a 38 anos. No caso da dimensão social, tanto o grupo da faixa etária de 38 a 48 anos, como de 48 a 58 anos apresenta a mesma média, sendo esta a maior entre os grupos. E como menor nota nesta dimensão, temos novamente o grupo da faixa etária de 28 a 38 anos.

A dimensão econômica é a mais atrativa pelo grupo da faixa etária entre 48 a 58 anos, e a menos atrativa pelo grupo da faixa etária entre 38 a 48 anos. Já no caso da dimensão de desenvolvimento ela chega a nota máxima pelo grupo da faixa etária entre 48 a 58 anos, o mesmo acontece com a dimensão de aplicação. E para o grupo da faixa etária entre 28 a 38 anos a dimensão de desenvolvimento é a que menos atrai em comparação às outras faixas etárias. Assim como a dimensão de aplicação para o grupo da faixa etária de 38 a 48 anos.

#### 4.3.3 Análise detalhada por dimensão e escolaridade

A análise da atratividade por escolaridade tem uma importante relevância, pois auxilia a empresa a identificar quais pontos de deficiência ou eficiência da empresa em relação a atração de colaboradores. Com estes dados a empresa consegue mapear o que atrai determinado grupo de escolaridade conforme a vaga em questão.

**Tabela 14** - Distribuição das médias por dimensão - Escolaridade: Ensino Médio

Dimensão	Média por Dimensão	Média Geral de Atratividade
Interesse	6,45	
Social	6,56	

Econômica	6,46	6,50
Desenvolvimento	6,69	
Aplicação	6,33	

**Fonte:** Conforme respostas da Pesquisa de Atratividade Organizacional aplicada na Empresa Effecti.

**Tabela 15** - Distribuição das médias por dimensão - Escolaridade: Ensino Superior

Dimensão	Média por Dimensão	Média Geral de Atratividade
Interesse	6,61	6,57
Social	6,69	
Econômica	6,38	
Desenvolvimento	6,70	
Aplicação	6,51	

**Fonte:** Conforme respostas da Pesquisa de Atratividade Organizacional aplicada na Empresa Effecti.

**Tabela 16** - Distribuição das médias por dimensão - Escolaridade: Pós-Graduação

Dimensão	Média por Dimensão	Média Geral de Atratividade
Interesse	6,43	6,35
Social	6,50	
Econômica	6,21	
Desenvolvimento	6,33	
Aplicação	6,30	

**Fonte:** Conforme respostas da Pesquisa de Atratividade Organizacional aplicada na Empresa Effecti.

**Tabela 17** - Distribuição das médias por dimensão - Escolaridade: Mestrado

Dimensão	Média por Dimensão	Média Geral de Atratividade
Interesse	6,47	6,31
Social	6,67	
Econômica	6,27	
Desenvolvimento	6,47	
Aplicação	5,67	

**Fonte:** Conforme respostas da Pesquisa de Atratividade Organizacional aplicada na Empresa Effecti.

Verificando os dados das tabelas acima, a dimensão de interesse tem a nota média maior no grupo de escolaridade com ensino superior. Já a menor média apresenta-se no grupo de escolaridade com pós-graduação. O mesmo se repete na dimensão social.

A dimensão econômica apresenta maior média no grupo de escolaridade com mestrado e a menor no grupo de escolaridade com pós-graduação. Já na dimensão de desenvolvimento a maior média encontra-se no grupo de escolaridade com ensino superior, e a menor média no grupo de escolaridade com pós-graduação. Por fim, a dimensão de aplicação tem maior média no grupo de escolaridade com ensino superior, e a menor média no grupo de escolaridade com mestrado. Sendo esta, curiosamente a menor média de todas as dimensões analisadas, mostrando que a dimensão aplicação tem uma menor atração.

#### 4.3.4 Análise detalhada por dimensão e tempo de empresa

A análise por tempo de empresa é importante para identificar possíveis pontos de melhoria ou piora da atratividade da empresa. Pois mostra o que atraiu estes colaboradores em determinadas épocas da empresa.

**Tabela 18** - Distribuição das médias por dimensão - Tempo de Empresa: Menos de 1 ano

Dimensão	Média por Dimensão	Média Geral de Atratividade
Interesse	6,51	6,51
Social	6,58	
Econômico	6,45	
Desenvolvimento	6,62	
Aplicação	6,39	

**Fonte:** Conforme respostas da Pesquisa de Atratividade Organizacional aplicada na Empresa Effecti.

**Tabela 19** - Distribuição das médias por dimensão - Tempo de Empresa: Entre 1 a 2 anos

Dimensão	Média por Dimensão	Média Geral de Atratividade
Interesse	6,58	6,57
Social	6,67	
Econômico	6,45	

Desenvolvimento	6,64	
Aplicação	6,49	

**Fonte:** Conforme respostas da Pesquisa de Atratividade Organizacional aplicada na Empresa Effecti.

**Tabela 20** - Distribuição das médias por dimensão - Tempo de Empresa: Entre 2 a 3 anos

Dimensão	Média por Dimensão	Média Geral de Atratividade
Interesse	6,50	6,28
Social	6,48	
Econômico	6,00	
Desenvolvimento	6,24	
Aplicação	6,20	

**Fonte:** Conforme respostas da Pesquisa de Atratividade Organizacional aplicada na Empresa Effecti.

**Tabela 21** - Distribuição das médias por dimensão - Tempo de Empresa: Entre 3 a 4 anos

Dimensão	Média por Dimensão	Média Geral de Atratividade
Interesse	6,35	6,22
Social	6,38	
Econômico	5,83	
Desenvolvimento	6,33	
Aplicação	6,20	

**Fonte:** Conforme respostas da Pesquisa de Atratividade Organizacional aplicada na Empresa Effecti.

**Tabela 22** - Distribuição das médias por dimensão - Tempo de Empresa: Entre 4 a 5 anos

Dimensão	Média por Dimensão	Média Geral de Atratividade
Interesse	6,84	6,74
Social	6,92	
Econômico	6,36	
Desenvolvimento	6,92	
Aplicação	6,64	

**Fonte:** Conforme respostas da Pesquisa de Atratividade Organizacional aplicada na Empresa Effecti.



**Tabela 23** - Distribuição das médias por dimensão - Tempo de Empresa: Mais de 5 anos

Dimensão	Média por Dimensão	Média Geral de Atratividade
Interesse	7,00	6,97
Social	7,00	
Econômica	6,87	
Desenvolvimento	7,00	
Aplicação	7,00	

**Fonte:** Conforme respostas da Pesquisa de Atratividade Organizacional aplicada na Empresa Effecti.

As tabelas acima demonstram que a dimensão de interesse tem nota máxima no grupo de pessoas com mais de 5 anos de empresa e a menor média no grupo de pessoas com 3 a 4 anos de empresa. O mesmo se repete na dimensão social. Já na dimensão econômica a maior média apresenta-se no grupo de pessoas com mais de 5 anos de empresa e a menor média com pessoas com 3 a 4 anos de empresa. Sendo inclusive a dimensão com menor média apresentada em todos os grupos com tempo de empresa.

Em relação a dimensão de desenvolvimento novamente a média tem nota máxima no grupo de pessoas com mais de 5 anos, e a menor média entre o grupo de 2 a 3 anos de empresa. Já a dimensão de aplicação, novamente apresenta maior média no grupo de pessoas com mais de 5 anos, e com menor média nos grupos de pessoas com 2 a 3 anos de empresa, e também a mesma média no grupo de 3 a 4 anos de empresa.

De todas as dimensões e classificações nota-se que o grupo com mais de 5 anos é o que apresenta maior média geral de atratividade, aproximando-se a nota máxima de atratividade nesta pesquisa.

#### 4.4 SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA A ATRATIVIDADE DA EFFECTI

Após as análises gerais, detalhadas por dimensões, e detalhadas por perguntas aplicadas na pesquisa de atratividade organizacional, observou-se alguns pontos que ficaram com as menores notas em relação a outros pontos.

Na tabela abaixo, encontram-se as 10 questões, cuja média, tiveram a menor nota em relação às todas as outras questões. As mesmas estão dispostas em ordem crescente da menor para a maior média, sendo que ao seu lado encontram-se as sugestões de melhorias para que futuramente a empresa Effecti possa executá-las.

**Tabela 24** - Relação entre perguntas com menor média e sugestões de melhorias

<b>Dimensão</b>	<b>Temáticas</b>	<b>Média</b>	<b>Sugestões</b>
Econômica	Experiências em diferentes setores	6,15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencializar o programa já existente: <i>Job Rotation</i>. O mesmo tem como objetivo a possibilidade do colaborador de trabalhar em outro setor da empresa;</li> <li>- Criar engajamento com os colaboradores, para que eles divulguem o programa <i>Job Rotation</i> em suas mídias sociais;</li> <li>- Criar conteúdos nas mídias sociais da empresa Effecti que promovam as ações de experiências em diferentes setores.</li> </ul>
Aplicação	Oportunidade de compartilhar conhecimentos adquiridos	6,42	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover dentro da empresa, ações que visam o compartilhamento de conhecimentos adquiridos pelos colaboradores, através de <i>workshops</i> e canais de comunicação;</li> <li>- Criar programas de desafios para compartilhamento de conhecimento por parte dos colaboradores.</li> <li>- Promover nas mídias sociais, publicações que enfatizam atividades relacionadas ao compartilhamento de conhecimentos.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar treinamentos com as lideranças sobre</li> </ul>

Desenvolvimento	Sentimento de reconhecimento e valorização pela liderança direta	6,57	<p>como valorizar e reconhecer os colaboradores por suas atividades desenvolvidas;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar programa de reconhecimento, onde o colaborador pode se tornar destaque na sua área e ser divulgado nas mídias sociais da empresa.</li> </ul>
Aplicação	Sentimento de pertencer a uma empresa orientada ao serviço do cliente	6,58	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalhar com o pilar de confiança da empresa. Promovendo e orientando os colaboradores sobre a importância do atendimento ao cliente;</li> <li>- Trabalhar junto ao setor de Marca &amp; Relacionamento, publicações que enfatizam o cuidado e o bom atendimento ao cliente.</li> </ul>
Aplicação	Papel ativo da Effecti na sociedade	6,58	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgar ações sociais em que a empresa Effecti esteja ligada, seja por meio de mídias sociais, ou até a própria página de carreira;</li> <li>- Adotar práticas de <i>ESG - Environmental, Social and Governance</i>. Além de ser uma tendência de mercado, mostra o papel ativo da empresa na sociedade;</li> <li>- Trabalhar com o setor de Marca &amp; Relacionamento, publicações que demonstram o papel da Effecti na sociedade como um todo.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover ações que visem a qualidade de vida e o entusiasmo do colaborador;</li> <li>- Trabalhar ativamente com</li> </ul>

Interesse	Entusiasmo no ambiente de trabalho	6,62	<p>o PDI - Plano de Desenvolvimento Individual, uma vez que o colaborador que está motivado em se desenvolver na carreira, estará entusiasmado em trabalhar;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgar relatos de colaboradores entusiasmados com o seu trabalho nas redes sociais, como conteúdos em vídeos e/ou depoimentos.</li> </ul>
Interesse	A valorização e o uso da criatividade	6,63	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalhar ativamente com o pilar inovação, já que este está fortemente ligado à questão da criatividade.</li> <li>- Instigar colaboradores a serem cada vez mais criativos em seu dia a dia, e valorizar os mesmos por suas ações;</li> <li>- Divulgar em redes sociais, publicações que valorizem e demonstrem ações de criatividades dos seus colaboradores.</li> </ul>
Desenvolvimento	Possibilidade profissional de futuras oportunidades	6,63	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgar em canais de comunicação interna, o plano de cargos e salários, bem como o ciclo de avaliação de desempenho. Demonstrando e orientando as possibilidades de crescimento profissional;</li> <li>- Criar nas redes sociais, publicações que mostrem a promoção de cargos dos colaboradores na empresa.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover ações que demonstrem relatos dos colaboradores da Effecti. Com foco em</li> </ul>

Desenvolvimento	Bom sentimento em trabalhar na Effecti	6,64	colaboradores com mais tempo de casa, já que estes poderão ter mais acontecimentos e experiências diversificadas para expor; - Trabalhar fortemente com a experiência do colaborador, promovendo ao colaborador a melhor experiência possível no ambiente de trabalho; - Divulgar as ações de experiência do colaborador em mídias sociais.
Social	Sentimento de pertencimento a um ambiente de trabalho descontraído	6,68	- Promover ações que focalizem o sentimento de pertencimento do colaborador ao ambiente de trabalho, como inclusão em projetos inovadores, participação em reuniões estratégicas e entre outras ações; - Novamente, divulgar relatos de colaboradores que se sentem pertencentes a empresa.

**Fonte:** Elaborado pelo autor conforme dados obtidos pela Pesquisa de Atratividade Organizacional.

A tabela a seguir, apresenta as menores médias analisadas nas dimensões detalhadas por tempo de empresa, idade, gênero e escolaridade dos colaboradores. Nota-se que as dimensões econômica e de aplicação foram as que mais apareceram com médias menores, se comparadas às outras dimensões. Para melhor visualização as médias encontram-se classificadas em ordem crescente da menor para a maior média, separadas pelas dimensões, conforme tabela a seguir:

**Tabela 25** - Relação entre dimensões com menores médias e sugestões de melhorias

Dimensão	Média	Classificação	Sugestões
	5,83	Tempo de empresa: 3 a 4	- Revisar e analisar os cargos e níveis dos colaboradores atuais;

Econômica		anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar revisão anual da tabela salarial a nível nacional e comparação com empresas do mesmo ramo;</li> <li>- Trabalhar internamente de forma aberta, a tabela de cargos e salários, com explicações e exemplificações no dia a dia;</li> <li>- Divulgar pacote salarial em mídias sociais, como plano de cargos e salários, benefícios, incentivos e recompensas não-remuneradas, em mídias sociais da empresa;</li> <li>- Destacar a visão da empresa em relação a não existência de diferenças salariais entre gêneros;</li> <li>- Buscar e entender pacotes salariais de outras empresas, como benefícios diferenciados, tabelas de incentivos, recompensas não-remuneradas e outros itens do pacote salarial;</li> <li>- Criar requisitos de escolaridade no plano de cargos e salários atual da empresa.</li> </ul>
	6,10	Idade: 38 a 48 anos	
	6,16	Idade: 28 a 38 anos	
	6,21	Gênero: Masculino	
	6,21	Escolaridade: Pós-Graduação	
	6,47	Gênero Feminino	
Aplicação	5,67	Escolaridade: Mestrado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instigar e promover ações de participação de estratégias com os colaboradores de nível de escolaridade com mestrado;</li> <li>- Incentivar o compartilhamento de conhecimento por parte dos colaboradores, em especial, os colaboradores com escolaridade a nível mestrado;</li> <li>- Estruturar o plano de cargos e salários, para que este sempre passe um propósito e um caminho longo ao colaborador, mesmo aqueles que estejam em um grau avançado no plano de cargos e salários;</li> <li>- Novamente, trabalhar com práticas de ESG - <i>Environmental, social and governance</i>;</li> <li>- Trabalhar fortemente com projetos de Diversidade, Equidade e Inclusão;</li> <li>- Divulgar em redes sociais, as ações trabalhadas internamente que visam o sentimento de desenvolvimento, pertencimento e inclusão dos colaboradores.</li> </ul>
	6,20	Tempo de Empresa: 3 a 4 anos	
	6,20	Tempo de Empresa: 2 a 3 anos	
	6,22	Gênero: Masculino	
	6,30	Escolaridade: Pós-Graduação	
	6,30	Idade: 38 a 48 anos	

--	--	--	--

**Fonte:** Elaborado pelo autor conforme dados obtidos pela Pesquisa de Atratividade Organizacional.

Diante de todo o exposto de sugestões de melhorias, destaca-se a importância da comunicação entre os setores de Gente & Gestão e Marca & Relacionamento da empresa Effecti. Pois o setor de Gente & Gestão, irá atuar entendendo as necessidades dos colaboradores e dos possíveis candidatos para as vagas em aberto, e o setor de Marca & Relacionamento terá amplo conhecimento para trabalhar com divulgações e engajamentos da comunicação externa.

Outro ponto importante, é a questão de se trabalhar e construir ações internas, antes de se fazer a comunicação externa. Uma vez que a empresa precisa entender a importância de expor ações internas que realmente aconteçam no dia a dia da empresa. Já que o candidato ao ser atraído por determinada ação, irá querer ver a mesma na prática, e quando não acontecer, ficará decepcionado e até mesmo pode pedir o seu desligamento. Gerando uma perda de tempo para a empresa, além de um gasto desnecessário.

## 5 CONCLUSÃO

### 5.1 RESULTADOS E CONCLUSÃO

Com este trabalho de conclusão de curso, tinha-se o objetivo principal de analisar a atratividade da Empresa Effecti através de um instrumento validado: Employer Attractiveness Scale (Berthon, Ewing & Hah, 2005). Este instrumento aplicado na empresa Effecti possibilitou mapear os principais pontos falhos na atratividade, bem como também os pontos fortes e as oportunidades de melhorias. Atingindo assim os objetivos específicos do trabalho em questão, avaliar a atratividade da Empresa Effecti, identificar as áreas vulneráveis da atratividade e identificar as principais estratégias de *employer branding* para atratividade.

Com as análises de dados obtidos a partir da pesquisa de atratividade organizacional, ficou claro que a empresa Effecti possui um bom índice de atração. Dentro de todas as dimensões, todas tiveram um índice excelente, sendo que os resultados foram: dimensão social com média 6,72, dimensão interesse com média 6,66, dimensão desenvolvimento com média 6,63, dimensão aplicação com média 6,59 e dimensão econômica com média 6,57.

Porém na prática identifica-se uma baixa atratividade de possíveis novos colaboradores. Os resultados obtidos mostraram que em sua maioria, os pontos aqui questionados, são executados pela empresa de forma interna. Porém estes, são poucos explorados na forma externa, com o público de fora da empresa. Entende-se então, que no geral os possíveis candidatos não estão sendo atingidos pelas ações de atração da empresa, ora por falta de divulgação, ora por falta de comunicação externa.

Cabe aqui ressaltar a importância que o estudo da atratividade possui para a empresa e também como deve ser trabalhado a parceria entre os setores de Recursos Humanos e o Marketing. Uma vez que o assunto *employer branding* está totalmente relacionado a marca da empresa, porém com foco no maior capital da empresa: os possíveis novos colaboradores e os atuais.

Outro ponto a ser destacado, é a questão da geração no mercado de trabalho. A pesquisa mostrou na prática que a geração X (neste caso os respondentes com idades entre 48 a 58 anos) está com o maior índice de atratividade de todas as gerações que trabalham na empresa. Este resultado comprova que as gerações possuem perfis diferentes, e que são atraídas de formas diferentes para a empresa. O que pode ser uma importante geração em que



a empresa pode focar em seus processos seletivos, uma vez que terá mais chances de assertividade e atração deste público.

Destaca-se no estudo a diferença entre as percepções de atratividade pelos gêneros feminino e masculino. Apesar de ambos os gêneros responderem com menor importância a dimensão econômica e de aplicação. O gênero feminino teve um índice maior de atratividade nestas dimensões, do que o gênero masculino. Essa diferenciação pode ter relação com as diferenças salariais e as possibilidades de crescimento na carreira no mercado de trabalho. Já que na Effecti não há essa diferenciação, e sim a igualdade salarial e de desenvolvimento de carreira.

A análise detalhada por dimensão e por escolaridade, revelou que o grupo com mestrado possui uma média baixa para atratividade na dimensão de aplicação. De todas as médias, esta foi a menor apresentada nos resultados obtidos. Esse índice baixo, pode ter relação com a questão de acreditar que na empresa não há utilização do seu mestrado no dia a dia na empresa. O que mostra a empresa a importância de utilizar esses conhecimentos, neste grupo em específico.

No caso do tempo de empresa, os resultados apresentados mostram que houve diferenças na atratividade ao longo do tempo. Com o público com mais de 5 anos de Effecti apresentou-se um resultado positivo para a atratividade, o grau de importância das dimensões chegou quase à máxima importância. Depois houve uma queda para o grupo entre 4 a 5 anos, e novamente uma queda com o grupo entre 3 a 4 anos. Já com o grupo entre 2 a 3 anos, houve uma subida na média de atratividade, assim como no grupo entre 1 a 2 anos. Isso mostra que houve diferentes momentos de atratividade ao longo do tempo da Effecti. E com os resultados do grupo de colaboradores com menos de 1 ano de empresa, houve uma continuidade na média geral de atratividade dos outros grupos anteriores a este.

Os resultados obtidos mostraram também que as dimensões econômicas e de aplicação foram as dimensões com menor índice de atratividade. Isto mostra a empresa, dois focos principais para os próximos anos, no que tange a atratividade. Além disso, são duas dimensões importantes para serem aplicadas novas ações e novos estudos, com o objetivo de melhoria constante da atratividade.

## 5.2 LIMITAÇÕES

Em relação às questões limitantes, o principal ponto foi a baixa quantidade de conteúdos sobre *employer branding* no Brasil. Em sua maioria, os materiais encontrados sobre o assunto, são na língua inglesa oriundos de países como Estados Unidos, Índia e Inglaterra, o que dificulta a leitura a quem não possui fluência no idioma em questão. Além disso, o tema ainda é pouco explorado no Brasil, sendo bem poucos exemplares sobre o assunto, e poucos exemplos na prática em empresas brasileiras.

Outro fator limitante foi a questão da ausência de participação por alguns colaboradores. Apesar da pesquisa de atratividade organizacional ter sido amplamente divulgada nos canais de comunicação interno da empresa, houve ausência na participação de alguns colaboradores. Essa limitação pode trazer impactos nos resultados da pesquisa, uma vez que quanto mais próximo da participação total dos colaboradores, mais conteúdos e resultados ricos se obtêm.

Por fim, a limitação da pesquisa ser realizada de forma online e individual, pode ter impedido a resolução de alguma dúvida por parte dos colaboradores. Apesar de explicadas as questões para todos os colaboradores por meio de *workshop*, pode ocorrer a falta de atenção ou comunicação para com o colaborador, que pode interpretar de outra forma as perguntas expostas pela pesquisa.

### 5.3 RECOMENDAÇÕES FUTURAS

Como próximo passo para execução da empresa Effecti é o estudo ou adoção das ações sugeridas no capítulo 4.5 - Sugestões de Melhorias. Neste capítulo, apresentam-se diversas ações que visam melhorar os indicadores obtidos pela pesquisa de atratividade organizacional. Além disso, buscam a melhor e maior atração de candidatos para a empresa. Favorecendo assim, a melhor experiência do candidato no processo seletivo da empresa Effecti e também menor custo neste processo de suma importância aos Recursos Humanos.

Dentro da pesquisa de atratividade organizacional, uma pesquisa com os candidatos que se inscrevem e participam do processo seletivo, pode ser uma importante ferramenta para a visão do recrutamento e seleção da empresa Effecti. Já que este pode permitir o entendimento de como está sendo a jornada e a atração da pessoa que perpassa pelos processos seletivos da empresa: o candidato.

Para a comunidade acadêmica este tema pode ser melhor explorado em relação a diversas temáticas no que tange o *employer branding*. O estudo das outras 3 divisões do

*employer branding* poderá trazer maior relevância e importância para este assunto, bem como maior conteúdo para estudos e aplicações em organizações. Além disso, algumas temáticas apresentaram-se no estudo como impacto das gerações no mercado de trabalho e a diversidade e inclusão. Temas aos quais podem ser explorados e estudados, correlacionando com a atratividade organizacional. Trazendo assim, insumos de conteúdos para um conhecimento mais aprofundado por parte da comunidade acadêmica num tema tão pouco explorado e abordado no Brasil.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Giovana Goretti Feijó de. Marcas, branding e o tripé de branding: uma proposta metodológica. **Revista Abril**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 52-62, abr. 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Giovana-Goretti-Almeida/publication/303670518\\_Marcas\\_branding\\_e\\_o\\_tripé\\_de\\_branding\\_uma\\_proposta\\_metodologica/links/574c3d8808ae8d6e6a7b58f9/Marcas-branding-e-o-tripe-de-branding-uma-proposta-metodologica.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Giovana-Goretti-Almeida/publication/303670518_Marcas_branding_e_o_tripé_de_branding_uma_proposta_metodologica/links/574c3d8808ae8d6e6a7b58f9/Marcas-branding-e-o-tripe-de-branding-uma-proposta-metodologica.pdf). Acesso em: 27 jul. 2022.

ALNIAÇIK, Esra; ALNIAÇIK, Umit. **Identifying dimensions of attractiveness in employer branding**: effects of age, gender, and current employment status. 2012. 8 f. Monografia (Especialização) - Curso de Strategic Management, Kocaeli University, Izmit, 2012.

AMBLER, Tim; BARROW, Simon. The employer brand. **The Journal Of Brand Management**. Londres, p. 185-206. Outubro de 1996. Disponível em: [https://employerbrandingpratico.it/wp-content/uploads/2022/02/The-employer-brand\\_Tim-Ambler-and-Simon-Barrow.pdf](https://employerbrandingpratico.it/wp-content/uploads/2022/02/The-employer-brand_Tim-Ambler-and-Simon-Barrow.pdf). Acesso em: 30 de junho de 2022.

Arasanmi, C. N., & Krishna A. (2019). **Employer branding**: perceived organizational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 1-10.

AZEVEDO, Ana Marisa da Silva. **Employer Branding**: uma estratégia de atração e retenção de talento aplicada à empresa factor h. 2020. 63 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Gestão, Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, 2020.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). **Conceptualizing and researching employer branding**. *The career Development International*, 9(5), 501-517.

BANCALEIRO, José. Employer Branding. **Stanton Chase International**, Baltimore, v. 5, n. 1, p. 1-6, jan. 2010.

BERNARDIM, Márcio Luiz; ARAËJO, Joceliane Antunes. **Os benefícios extrassalariais no âmbito da remuneração**: um diagnóstico da prática empresarial em um município do interior do estado do Paraná. **Navus**: Revista de Gestão e Tecnologia, Florianópolis, v. 21, n. 6, p. 79-92, jun. 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3504/350454046007.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2022.

BERTHON, Pierre; EWING, Michael; HAH, Li Lian. **Captivating company**: dimensions of attractiveness in employer branding. **International Journal Of Advertising**, [S.L.], v. 24, n. 2, p. 151-172, jan. 2005. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>.

BILHIM, João Abreu de Faria. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. 4. ed. Lisboa: Instituto Superior Ciências Sociais e Políticas, 2004.

BOTHA, Anneliza; BUSSIN, Mark; SWARDT, Lukas de. **An employer brand predictive model for talent attraction and retention**. 2011. 12 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Pessoas, Departamento de Psicologia Industrial e Gestão de Pessoas, Universidade de Johannesburg, Joanesburgo, 2011.

BROWNE, Ronald. Employee Value Proposition. **Beacon Management Review**, Pune, v. 2, n. 4, p. 37-44, out. 2012. Disponível em: <https://www.sibm.edu/assets/pdf/beacon3.pdf#page=37>. Acesso em: 13 jul. 2022.

BRUM, Analisa de Medeiros. **A Experiência do Colaborador**: da atração à retenção: como o endomarketing pode tornar única cada etapa da jornada do colaborador. São Paulo: Integrare, 2020. 252 p.

ANDRADE, Alexia Leigh de. **A Atratividade do Empregador**: estudo da escala empat - employer attractiveness scale e dos seus diferentes fatores. 2018. 43 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Recursos Humanos, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2018. Cap. 3.

CALIGIURI, Paula; COLAKOGLU, Saba; CERDIN, Jean-Luc; KIM, Mee Sook. Examining cross-cultural and individual differences in predicting employer reputation as a driver of employer attraction. **International Journal Of Cross Cultural Management**, [S.L.], v. 10, n. 2, p. 137-151, ago. 2010. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/1470595810370890>.

CARVALHO, Carolina. Literacia estatística. In: SEMINÁRIO DE ENSINO DA MATEMÁTICA, 1., 2003, São Paulo. **Comunicação**. São Paulo: Cole, 2003. p. 35-44. Disponível em: <https://miniweb.com.br/Educadores/artigos/pdf/estatica-portugal.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2022.

CASTRO, Giorgia Plata Ramos Hannickel de; SOUZA, Mariana Pereira Ignácio de. **Estratégias de Employer Branding com enfoque na retenção de colaboradores:: estudo aplicado em uma empresa de tecnologia de Florianópolis**. 2021. 128 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica: para uso de estudantes universitários**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983. 249 p.

CHIUZUI, Rafael Marcus; PEIXOTO, Bruna Ribeiro Gonçalves; FUSARI, Giovanna Lorenzini. **Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de erik erikson**. 2011. 12 f. Monografia (Especialização) - Curso de Psicologia, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernado do Campo, 2011.

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 Editora, 2020. 200 p.

**CONCEPTUALIZING AND RESEARCHING EMPLOYER BRANDING**. Nova York: Emerald Publishing, 2004. Disponível em: <https://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2017/12/TarjomeFa-8381-English.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2022.

COSTA, Mayra Lucchesi D'ângelo. **Employee Value Proposition para os profissionais da tecnologia da informação**. 2021. 60 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto Politécnico do Porto, Porto, 2021.

FONTELLES, Mauro José; SIMÕES, Marilda Garcia; FARIAS, Samantha Hasegawa; FONTELLES, Renata Garcia Simões. **Metodologia da Pesquisa Científica**: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. 2009. 8 f. Monografia (Especialização) - Curso de Bioestatística, Núcleo de Bioestatística, Universidade da Amazônia, Belém, 2009. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo\\_C8\\_NONAME.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C8_NONAME.pdf). Acesso em: 03 set. 2022.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mírian; SACCOL, Amarolinda Zanela; MOSCAROLA, Jean. **O método da pesquisa survey**. Revista de Administração. São Paulo, p. 105-112. set. 2000. Disponível em: [http://www.clam.org.br/bibliotecadigital/uploads/publicacoes/1138\\_1861\\_freitashenriqueraus p.pdf](http://www.clam.org.br/bibliotecadigital/uploads/publicacoes/1138_1861_freitashenriqueraus p.pdf). Acesso em: 15 abr. 2022.

HOLBECHE, Linda. **Aligning human resources and business strategy**. 2. ed. Burlington: Elsevier, 2009. 57 p.

INFANTE, Caio; CLAVERY, Suzie; FERNANDES, Whiny. **Employer Branding Brasil: perspectivas 2022**. São Paulo: Employer Branding Brasil, 2022. 36 p. Disponível em: <https://materiais.employerbranding.com.br/ebook-perspectivas-2022>. Acesso em: 27 jul. 2022.

JOO, Baek-Kyoo (Brian); MCLEAN, Gary N.. Best Employer Studies: a conceptual model from a literature review and a case study. **Human Resource Development Review**, [S.L.], v. 5, n. 2, p. 228-257, jun. 2006. SAGE Publications. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/1534484306287515>. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Baek-Kyoo-Joo/publication/259862906\\_Best\\_Employer\\_Studies\\_A\\_Conceptual\\_Model\\_from\\_a\\_Literature\\_Review\\_and\\_a\\_Case\\_Study/links/0deec5366efdddde792000000/Best-Employer-Studies-A-Conceptual-Model-from-a-Literature-Review-and-a-Case-Study.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Baek-Kyoo-Joo/publication/259862906_Best_Employer_Studies_A_Conceptual_Model_from_a_Literature_Review_and_a_Case_Study/links/0deec5366efdddde792000000/Best-Employer-Studies-A-Conceptual-Model-from-a-Literature-Review-and-a-Case-Study.pdf). Acesso em: 14 jul. 2022.

KALYANKAR, Deepanjali; MATHUR, Neha; BAKSHI, Sachin. Is employer branding the need of the hour?: a study of its significance to attract, recruit and retain potential candidates. **Abhinav International**, Raisen, v. 3, n. 5, p. 79-85, maio 2014. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.993.3103&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 27 jul. 2022.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F.A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994. 448 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing Management**. 14. ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2012. 812 p. Disponível em: [https://cdn.website-editor.net/25dd89c80efb48d88c2c233155dfc479/files/uploaded/Kotler\\_keller\\_-\\_marketing\\_management\\_14th\\_edition.pdf](https://cdn.website-editor.net/25dd89c80efb48d88c2c233155dfc479/files/uploaded/Kotler_keller_-_marketing_management_14th_edition.pdf). Acesso em: 14 jul. 2022.

LIEVENS, Filip; HIGHHOUSE, Scott. THE RELATION OF INSTRUMENTAL and SYMBOLIC ATTRIBUTES TO A COMPANY'S ATTRACTIVENESS AS AN EMPLOYER. **Personnel Psychology**, [S.L.], v. 56, n. 1, p. 75-102, mar. 2003. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>.

LLOYD, Simon. Branding from the inside out. **Business Review Weekly**. Londres, p. 64-66. 24 de outubro de 2002.

MARTIN, Graeme; GOLLAN, Paul J.; GRIGG, Kerry. Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. **The International Journal Of Human Resource Management**, [S.L.], v. 22, n. 17, p. 3618-3637, out. 2011. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.560880>.

MEDEIROS, Cris. Employee Experience: por que ele é tão importante para as empresas?. 2019. Disponível em: <https://blog.socialbase.com.br/employee-experience-importancia-e-maturidade/>. Acesso em: 26 jul. 2022.



MELO, Ingrid Bezerra Feijó de. **Análise do Employer Branding do Camarões Potiguar**. 2018. 83 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018.

MINCHINGTON, Brett. **Your Employer Brand: attract, engage, retain**. 2006. 60 f. Monografia (Especialização) - Curso de People Management, Collective Learning, Willunga, 2006.

MOREIRA, Gabriel Luídy; HOLANDA, Wallace; COUTINHO, Jarbele Cássia da S.; CHAGAS, Ferdinandy S. **DESAFIOS NA APRENDIZAGEM DE PROGRAMAÇÃO INTRODUTÓRIA EM CURSOS DE TI DA UFERSA, CAMPUS PAU DOS FERROS**. Pau dos Ferros: Ufersa, v. 2, 21 de março 2018. Mensal.

NASCIMENTO, Ana Cristina Sousa. **A Marca do Empregador "Employer Branding" como meio de atrair pessoas para as organizações**. 2013. 73 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestre em Marketing e Comunicação, Instituto Politécnico da Guarda, Guarda, 2013.

NEWBURRY, William; A GARDBERG, Naomi; BELKIN, Liuba y. Organizational attractiveness is in the eye of the beholder: the interaction of demographic characteristics with foreignness. **Journal Of International Business Studies**, [S.L.], v. 37, n. 5, p. 666-686, 27 jul. 2006. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400218>.

NORONHA, Larissa. **Como a certificação GPTW contribuir para a marca empregadora?** 2022. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/certificacao-gptw-marca-empregadora/>. Acesso em: 27 jul. 2022.

**OS BENEFÍCIOS EXTRASSALARIAIS NO ÂMBITO DA REMUNERAÇÃO**. Florianópolis: Navus, v. 6, n. 2, 2016. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/320>. Acesso em: 26 jul. 2022.

PEIXOTO, Ana Vanessa Moutinho. **A importância do Employer Branding na retenção de profissionais de Recursos Humanos**. 2019. 83 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, 2020.

PEREIRA, João Pedro Gomes. **A Atratividade de uma Organização na área das Tecnologias e Sistemas de Informação: efeitos no employer branding**. 2018. 53 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra, 2019.

PIZZINATTO, Nádia Kassouf; VALERIO, Danielle Magierski. Análise da Imagem Organizacional de Universidades por Meio da Matriz Familiaridade-Favorabilidade. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 1, n. 4, p. 26-37, abr. 2003. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195418020003>. Acesso em: 13 jul. 2022.

REIS, Germano Glufke; BRAGA, Beatriz Maria. Employer attractiveness from a generation perspective: implications for employer branding. **Revista de Administração**, [S.L.], v. 51, n. 1, p. 103-116, 2016. Business Department, School of Economics, Business & Accounting USP. <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1226>.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

SÁNCHEZ, Lorena de La Cruz; MARTÍN, Lucía Martínez; IGLESIAS, Ana García. **Employer Branding para PyMES**. 2019. 171 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Direção de Recursos Humanos, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 2019.

SANTOS, Joana Marques dos. **Relação entre a reputação corporativa e a employer attractiveness**. 2018. 59 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Marketing, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2018.

SANTOS, João Nuno Pinto dos. **Employer Branding como mecanismo de atração e retenção de talento: o caso da Michael Page**. 2017. 77 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Gestão, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2017.

SASS, Odair. Sobre os conceitos de censo e amostragem em educação, no Brasil. 2. ed. Porto Alegre: Ufrgs, 2012. 141 p.

SEZÕES, Carlos Miguel Isá. **Impacto das Estratégias de Employer Branding no Ambiente Interno e Externo da Empresa**: estudo de caso. 2017. 101 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Gestão de Potencial Humano, Departamento de Gestão, Instituto Superior de Gestão, Lisboa, 2017.

SILVA, D. ; SIMON, F. O. (2005). Abordagem quantitativa de análise de dados de pesquisa: construção e validação de escala de atitude. Cadernos do CERU, 2(16), 11-27.

SOUZA, Iago Soares de. **Employer Branding**: um estudo sobre os fatores de atração e retenção para a marca empregadora de consultorias organizacionais na visão dos consultores. 2020. 58 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Administração, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2020.

SULLIVAN, J. (2004). **Eight elements of a successful employment brand**. ERE Media, 23 de fevereiro.

TARODO, Almudena Rodríguez. **Employer Branding**:: un estudio sobre la construcción de la marca del empleador. 2012. 271 f. Tese (Doutorado) - Curso de Recursos Humanos, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, 2012.

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. 92 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021.

WAINER, Jacques. **Métodos de pesquisa quantitativa e qualitativa para a ciência da computação**. 2004. 42 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciência da Computação, Unicamp, São Paulo, 2004.

WALKER, Paul. **Employer Branding**: a no-nonsense approach. 2008. 66 f. Monografia (Especialização) - Curso de Recursos Humanos, Chartered Institute Of Personnel And Development, Londres, 2008.

WALSH, Gianfranco; BEATTY, Sharon E.; SHIU, Edward M.K.. The customer-based corporate reputation scale: replication and short form. **Journal Of Business Research**, [S.L.], v. 62, n. 10, p. 924-930, out. 2009. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.018>.

WESTERMAN, James W.; YAMAMURA, Jeanne H.. Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. **Career Development International**, [S.L.], v. 12, n. 2, p. 150-161, 3 abr. 2007. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/13620430710733631>. Disponível em: [http://www.dwashingtontllc.com/pdf/generational\\_preferences\\_work\\_environment%20Fit.pdf](http://www.dwashingtontllc.com/pdf/generational_preferences_work_environment%20Fit.pdf). Acesso em: 14 jul. 2022.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2009. 167 p. Disponível em: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50963526/LIVRO\\_METODOLOGIA\\_DE\\_EESTUDO\\_E\\_DE\\_PESQUISA\\_EM\\_ADMINISTRACAO\\_PUBLI-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1669499029&Signature=IECeugf6cLwcX7zeMFqLnTPFWlQq2S5I5BMz2LL8erb~bTomkeyJ5DyaiCrfkIqaBcZDeMynXFjqO9YuexnyqUyBQocj0VdgWjGtLgUTUNExI9xtDeKAlosvIfy5D3YP3NFkQ6EkHciM78bRcIK14SywwHoYruLR81jwTifHlniD-Iv9kDd-PVR5MpwkJiCZqt~PJr7ictS3h0MufMkLKaYUygh9egXQUGvacbEE6aC-a~3RpUfy8ZTS3kVZvojBcceuxnT1Tp0UMbyiPGa-hM9xkGFDj8nshcOb0mtSkSpXeD0u8Sb16ga26QX0SQ0zJzW3tqxGtw9bJBj0XTvyQ\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50963526/LIVRO_METODOLOGIA_DE_EESTUDO_E_DE_PESQUISA_EM_ADMINISTRACAO_PUBLI-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1669499029&Signature=IECeugf6cLwcX7zeMFqLnTPFWlQq2S5I5BMz2LL8erb~bTomkeyJ5DyaiCrfkIqaBcZDeMynXFjqO9YuexnyqUyBQocj0VdgWjGtLgUTUNExI9xtDeKAlosvIfy5D3YP3NFkQ6EkHciM78bRcIK14SywwHoYruLR81jwTifHlniD-Iv9kDd-PVR5MpwkJiCZqt~PJr7ictS3h0MufMkLKaYUygh9egXQUGvacbEE6aC-a~3RpUfy8ZTS3kVZvojBcceuxnT1Tp0UMbyiPGa-hM9xkGFDj8nshcOb0mtSkSpXeD0u8Sb16ga26QX0SQ0zJzW3tqxGtw9bJBj0XTvyQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA). Acesso em: 02 abr. 2022.

## ANEXOS

### 1. PESQUISA APLICADA

#### **Pesquisa de Atratividade Organizacional da Effecti**

A Pesquisa de Atratividade Organizacional tem como objetivo mapear quais áreas e quais pontos mais atraem os colaboradores. Com os resultados obtidos, podemos identificar quais oportunidades de melhoria para a atração de novos colaboradores e consequentemente aumentamos a qualidade do recrutamento de novos perfis.

A sua participação é fundamental para o entendimento desse aspecto na empresa, por isso pedimos para ser sincero e transparente em suas respostas.

Esta pesquisa é feita de forma totalmente anônima, a fim de garantir a confiabilidade dos participantes.

O tempo de resposta para esta pesquisa é de aproximadamente 5 minutos.

#### **1. Qual é o seu gênero?**

- Feminino
- Masculino
- Agênero
- Gênero Fluido
- Outros

#### **2. Qual é a sua idade?**

- Entre 16 a 26 anos
- Entre 27 a 37 anos
- Entre 38 a 48 anos
- Entre 49 a 59 anos
- Acima de 60 anos

#### **3. Qual é o seu nível de escolaridade?**

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutorado

**4. Qual é o seu setor?**

- Desenvolvimento
- Financeiro
- Gente & Gestão
- Labs
- Marketing
- Vendas & Relacionamento

**5. Qual é o seu tempo de empresa?**

- Menos de 1 ano
- Entre 1 ano e 2 anos
- Entre 3 anos e 4 anos
- Entre 4 anos e 5 anos
- Mais de 6 anos

Numa escala de 1 a 7, sendo 1 para “Nada Importante” e 7 para “Muito Importante”, como você avalia os seguintes itens que levaram à sua escolha em trabalhar na empresa Effecti?

**6. O sentimento de reconhecimento e a valorização do meu desempenho pela liderança direta.**

Nada Importante  1  2  3  4  5  6  7 Muito Importante

**7. O sentimento de pertencer a um ambiente de trabalho descontraído.**

Nada Importante  1  2  3  4  5  6  7 Muito Importante

**8. A possibilidade do emprego atual alavancar futuras oportunidades.**

Nada Importante ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 Muito Importante

**9. Sentir-me bem comigo mesmo(a) por trabalhar na Effecti.**

Nada Importante ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 Muito Importante

**10. Sentir-me mais autoconfiante por trabalhar na Effecti.**

Nada Importante ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 Muito Importante

**11. A aquisição de experiência que acrescenta valor ao meu percurso profissional.**

Nada Importante ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 Muito Importante

**12. A existência de boas relações com a liderança direta.**

Nada Importante ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 Muito Importante

**13. A existência de boas relações com os colegas de trabalho.**

Nada Importante ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 Muito Importante

**14. O sentimento de que posso contar com o apoio e incentivo de colegas de trabalho.**

Nada Importante ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 Muito Importante

**15. O entusiasmo no ambiente do trabalho.**

Nada Importante ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 Muito Importante

**16. A adoção de práticas de trabalho atuais e que estão a par das tendências do futuro.**

Nada Importante ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 Muito Importante

**17. A valorização e o uso da minha criatividade.**

Nada Importante ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 Muito Importante

**18. O sentimento que a empresa desenvolve produtos e serviços de alta qualidade.**

Nada Importante ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 Muito Importante

**19. O sentimento que a empresa desenvolve produtos e serviços inovadores.**

Nada Importante ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 Muito Importante

**20. As oportunidades de progressão de carreira.**

Nada Importante ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 Muito Importante

**21. O papel ativo da Effecti na sociedade.**

Nada Importante ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 Muito Importante

**22. A oportunidade de colocar em prática todos os meus conhecimentos adquiridos.**

Nada Importante ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 Muito Importante

**23. A oportunidade de passar o conhecimento adquirido a terceiros.**

Nada Importante ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 Muito Importante

**24. O sentimento de pertencer e ser aceito.**

Nada Importante ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 Muito Importante



**25. O sentimento de pertencimento a uma empresa orientada para o serviço ao cliente.**

Nada Importante  1  2  3  4  5  6  7 Muito Importante

**26. A segurança em relação à continuidade do meu emprego.**

Nada Importante  1  2  3  4  5  6  7 Muito Importante

**27. As experiências em diferentes setores.**

Nada Importante  1  2  3  4  5  6  7 Muito Importante

**28. O sentimento de que o ambiente de trabalho é feliz.**

Nada Importante  1  2  3  4  5  6  7 Muito Importante

**29. A oferta salarial compatível com o mercado de trabalho.**

Nada Importante  1  2  3  4  5  6  7 Muito Importante

**30. A questão da empresa ter um pacote salarial atrativo.**

Nada Importante  1  2  3  4  5  6  7 Muito Importante

**Obrigado pela sua participação!**