

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CHAPECÓ  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LAURA FERNANDA VALANDRO SCHIRMANN**

**EMPLOYER BRANDING:  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA DE  
CHAPECÓ - SC**

**CHAPECÓ  
2024**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CHAPECÓ  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LAURA FERNANDA VALANDRO SCHIRMANN**

**EMPLOYER BRANDING:**

**ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA DE  
CHAPECÓ - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), campus Chapecó, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta.

**CHAPECÓ**

**2024**

## Ficha de Identificação da Obra

### Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Schirmann, Laura Fernanda Valandro  
Employer Branding: um estudo de caso em uma Empresa  
de Base Tecnológica de Chapecó - SC. / Laura Fernanda  
Valandro Schirmann. -- 2024.  
59 f.

Orientadora: Professora Doutora Kelly Cristina  
Benetti Tonani Tosta

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de  
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2024.

1. Employer Branding. 2. Employer Value Proposition.  
3. Employee Experience. 4. RH. I. Tosta, Kelly Cristina  
Benetti Tonani, orient. II. Universidade Federal da  
Fronteira Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

**EMPLOYER BRANDING:**  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA DE  
CHAPECÓ - SC

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), campus Chapecó, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em  
14/02/2024

**BANCA EXAMINADORA**



Documento assinado digitalmente  
**KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA**  
Data: 27/02/2024 11:32:45-0300  
CPF: \*\*\*.360.709-\*\*  
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta.  
Orientadora



Documento assinado digitalmente  
**CASSIANO TRESSOLDI**  
Data: 27/02/2024 12:49:19-0300  
CPF: \*\*\*.372.669-\*\*  
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

---

Prof.<sup>o</sup> Me. Cassiano Tressoldi.  
Avaliador



Documento assinado digitalmente  
**Marcos Baptista Lopez Dalmau**  
Data: 27/02/2024 12:12:55-0300  
CPF: \*\*\*.773.459-\*\*  
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

---

Prof.<sup>o</sup> Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau.  
Avaliador

À minha mãe, que apoia cada passo que dou e nunca deixa de acreditar.

## AGRADECIMENTOS

Ao longo dessa trajetória muitos caminhos cruzaram o meu e incontáveis dessas trocas me fizeram chegar até o final da graduação. Neste momento tento contemplar a todos que compartilharam comigo uma experiência de valor nesse ciclo.

Eu agradeço a UFFS, que para além da educação, foi casa. Cada oportunidade da instituição é uma semente para o futuro e eu pude ver de perto um pouco de tudo que está sendo plantado. Eu agradeço a cada um que acredita no ensino superior público, gratuito e de qualidade, agradeço a cada servidor da UFFS, que dedica a profissão à manutenção da universidade. Para além dos cargos de gestão, quem realmente torna a comunidade acadêmica nossa casa: as faxineiras, os vigilantes, o time da manutenção externa, a galera do restaurante universitário. Os estagiários que compartilham o sentimento de estar no campus durante os recessos acadêmicos, junto, claro, com os TAEs. Os estudantes, que intensificam a montanha-russa da faculdade.

E é por isso que eu agradeço aos que, ao dividir a caminhada comigo, foram um lugar confortável para ser. Aos que entendem e também fazem questão de aprender e ter cuidado. Aos que abraçam as dores alheias como acolhem as próprias - e sofreram comigo ao perder os nossos. Aos que brigam e lutam com voracidade pelo que acreditam. E que me fazem continuar lutando e sendo o que acredito. São esses afetos que, sobretudo, dão sentido à jornada. Que em meio a tanta falta de pertencimento se encontram um nos outros e se tornam família, mesmo na distância de casa (que é sempre muito longa no coração). É essa parte tão significativa que me incentiva a continuar e começar de novo: saber que sempre vou encontrar os meus.

Eu agradeço esses encontros pois são eles que fazem cada evento, viagem e loucura valer. Obrigada por viverem comigo o ConCEJ, o ConUNE, o Reuni, as Rodas de Quintas, os 'Fora Marcelo', um Lollapalooza pra chamar de nosso! Cada desavença política, fofoca compartilhada (sempre com chimarrão, muito chimarrão), animal salvo, mobilização do movimento estudantil e momento de lazer tornaram a jornada gostosa de ser contada.

Eu agradeço aos professores, cada um tornou ao menos um CCR possível e contribuiu na minha formação, mas o agradecimento é especial para quem tornou a jornada muito mais que o diploma. A experiência foi muito mais rica pela

oportunidade de extrapolar o ensino, e eu agradeço muito a cada ação que participei na extensão - que não cabe a citação aqui. É por isso que eu especialmente agradeço ao Professor Humberto e a Professora Kelly, por empenharem um trabalho extraordinário na caminhada da UFFS e principalmente pelo Empreende UFFS. Muito obrigada por me deixarem esse pedacinho de história que ainda vou contar muito e sempre cheia de orgulho. Obrigada por confiarem em mim e serem bons chefes. Obrigada, Kelly, pela paciência e compreensão como orientadora nos momentos conturbados da minha vida.

Todos esses agradecimentos só são possíveis pois existem pessoas que acreditam em mim muito mais que eu: minha família. O esforço do título é meu, mas o esforço de possibilitar a chegada, a jornada e a conclusão é dos meus pais. Eu deixei o agradecimento mais importante pro final porque, no final, é minha família que sempre está lá. Sim, até quando eu não quero. E é por isso que agradeço, por abraçarem a Laura que vocês sabiam que ainda estava lá. Por me esperarem voltar mesmo quando só vou pra brigar, por me fazerem querer voltar. Por, sem nem saber, ser motivo pra não desistir. Aos meus pais, meus quatro avós - que tenho o privilégio de assistirem essa conquista -, minha afilhada, meus tios e primos: eu confio porque vocês confiam.

Essa família inclui todos aqueles afetos citados, e o principal deles foi o que só cabe neste termo: "afeto", porque vai para muito além de nomenclaturas. Eu agradeço ao maior parceiro dessa trajetória: obrigada, Yago, por ser o lugar seguro. Sem você como apoio seria absolutamente tudo mais difícil. Esse lugar que você ocupou na minha vida só é superado por quem por último eu agradeço. Obrigada, mãe, são coisas incontáveis, imensuráveis e que extrapolam a linguagem, mas eu agradeço por minha existência ser puramente uma extensão de você: você é meu tudo e eu pra sempre serei um pedacinho de ti.

“Poderão cortar todas as flores, mas não poderão deter a primavera.”

Pablo Neruda.



## RESUMO

A gestão de marca na área de Recursos Humanos implica, para além da sua identidade, as práticas de recrutamento e seleção. A gestão de Employer Branding visa a atratividade organizacional e a retenção de colaboradores por meio de práticas como cultura e plano de carreira. Uma gestão estratégica e sustentável de Employer Branding compreende o Employer Value Proposition, que estimula a produtividade, e o Employee Experience, que promove a lealdade do colaborador. A presente pesquisa busca compreender os três conceitos na IXC Soft, empresa de desenvolvimento de softwares de gestão. A investigação faz-se necessária em vista dos prejuízos causados pela perda de capital humano nas organizações. A metodologia da pesquisa é apresentada como descritiva, com abordagem qualitativa e a entrevista semiestruturada como o instrumento de coleta de dados. A pesquisa apresenta como implicação o baixo número de entrevistados, tornando a perspectiva da pesquisa parcial. Os resultados obtidos atingem os objetivos delineados, verificando positivamente as práticas de Employer Branding e Employee Experience na IXC Soft, e a ausência de um Employer Value Proposition concreto e claro. Para futuras pesquisas é sugerido que seja analisada a perspectiva do colaborador na IXC Soft, e para outras pesquisas acerca do tema de Employer Branding é sugerido que o conflito de gerações seja abordado de forma que as soluções contemplem simultaneamente as gerações analógicas e digitais.

**Palavras-chave:** Marca do Empregador. Proposta de Valor do Empregador. Experiência do Funcionário. Recursos Humanos.

## ABSTRACT

Brand management in the area of Human Resources involves, in addition to your identity, recruitment and selection practices. Employer Branding management aims at organizational attractiveness and employee retention through practices such as culture and career planning. Strategic and sustainable Employer Branding management comprises the Employer Value Proposition, which stimulates productivity, and the Employee Experience, which promotes employee loyalty. This research seeks to understand the three concepts at IXC Soft, a management software development company. The investigation is necessary in view of the losses caused by the loss of human capital in organizations. The research methodology is presented as descriptive, with a qualitative approach and the semi-structured interview as the data collection instrument. The implication of the research is the low number of interviewees, making the research perspective partial. The results obtained achieve the objectives outlined, positively verifying the Employer Branding and Employee Experience practices at IXC Soft, and the absence of a concrete and clear Employer Value Proposition. For future research, it is suggested that the perspective of the employee at IXC Soft be analyzed, and for other Employer Branding researches, it is suggested that the generational conflict be addressed so that the solutions simultaneously include the analogue and digital generations.

**Keywords:** Employer Brand. Employer Value Proposition. Employee Experience. Human Resources.

## RESUMEN

La gestión de marca en el área de Recursos Humanos implica, además de su identidad, prácticas de reclutamiento y selección. La gestión de Employer Branding tiene como objetivo el atractivo organizacional y la retención de empleados a través de prácticas como la cultura y la planificación profesional. La gestión estratégica y sostenible del Employer Branding comprende la Employer Value Proposition, que estimula la productividad, y la Employee Experience, que promueve la fidelización de los empleados. Esta investigación busca comprender los tres conceptos en IXC Soft, una empresa de desarrollo de software de gestión. La investigación es necesaria ante las pérdidas que genera la pérdida de capital humano en las organizaciones. La metodología de investigación se presenta como descriptiva, con enfoque cualitativo y la entrevista semiestructurada como instrumento de recolección de datos. La implicación de la investigación es el bajo número de entrevistados, lo que hace que la perspectiva de la investigación sea parcial. Los resultados obtenidos logran los objetivos planteados, verificando positivamente las prácticas de Employer Branding y Employee Experience en IXC Soft, y la ausencia de una Employer Value Proposition concreta y clara. Para futuras investigaciones se sugiere analizar la perspectiva del colaborador de IXC Soft, y para demás investigaciones sobre el tema Employer Branding se sugiere abordar el conflicto generacional para que las soluciones incluyan simultáneamente a las generaciones analógica y digital.

**Palabras clave:** Marca del Empleador. Propuesta de Valor del Empleador. Experiencia del empleado. Recursos humanos.

## LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1 - Estrutura de Employer Branding proposta por Backhaus; Tikoo (2004).

Figura 2 - Estrutura de Employer Branding - 2024.

Quadro 1 - Síntese da Discussão dos Resultados.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DHO - Desenvolvimento Humano de Gestão de Pessoas

EB - Employer Branding (Marca do Empregador)

EBT - Empresa de Base Tecnológica

EVP - Employer Value Proposition (Proposta de Valor do Empregador)

EX - Employee Experience (Experiência do Colaborador)

GPTW - Great Place To Work (Ótimo Lugar Para Trabalhar)

KPI - Key Performance Indicators (Indicadores-Chave)

RH - Recursos Humanos

RTI - Revista Redes, Telecom e Instalações

TI - Tecnologia da Informação

UFFS - Universidade Federal da Fronteira Sul

**SUMÁRIO**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b>  | <b>14</b> |
| 1.1 OBJETIVOS  | 15        |
| 1.1.1 Objetivo Geral   | 16        |
| 1.1.1.1 Objetivos Específicos                                  | 16        |
| 1.2 JUSTIFICATIVA  | 16        |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>                                 | <b>19</b> |
| 2.1 EMPLOYER BRANDING  | 20        |
| 2.2 EMPLOYER VALUE PROPOSITION                                 | 25        |
| 2.3 EMPLOYEE EXPERIENCE  | 27        |
| <b>3 METODOLOGIA</b>   | <b>30</b> |
| 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA                                  | 30        |
| 3.2 OBJETO DE ESTUDO   | 30        |
| 3.3 COLETA DE DADOS  | 31        |
| 3.4 ANÁLISE DE DADOS   | 33        |
| <b>3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA</b>                              | <b>33</b> |
| <b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>                    | <b>35</b> |
| 4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS                                     | 35        |
| 4.1.1 Panorama geral da IXC Soft                               | 35        |
| 4.1.2 Employer Branding, EVP e Employee Experience na IXC Soft | 38        |
| 4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS                                   | 43        |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>                                  | <b>50</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b>   | <b>51</b> |
| <b>ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>                         | <b>56</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Para o marketing de uma organização, a gestão da marca (branding) é um aspecto crucial no sucesso da competitividade. A estratégia de branding é vasta e engloba vários elementos que contribuem para a percepção e reconhecimento de uma empresa no mercado. Originalmente, o branding dedicava-se apenas ao ambiente externo, buscando destaque e reconhecimento de produtos e serviços através da identidade e imagem da corporação (Shabanabi; Kesavaraj, 2019).

Ao extrapolar a gestão de marca para a área de Recursos Humanos (RH), o conceito de Employer Branding (EB), a marca do empregador, surge como gestão estratégica da imagem como empregador, influenciando a percepção dos funcionários atuais e potenciais. A estratégia envolve a criação e manutenção de uma reputação positiva no mercado de trabalho e destaca-se para atrair profissionais qualificados e retê-los a longo prazo (Samoliuk et al., 2022. Shabanabi; Kesavaraj, 2019. Sirojuddin; Sopiah, 2022. Stocker et al., 2020).

A evolução na literatura do conceito de EB reflete a mudança de uma abordagem centrada na empresa para uma abordagem mais orientada ao funcionário. Esse movimento pode ser explicado pelas mudanças nas demandas do mercado de trabalho, avanços tecnológicos, globalização e uma ênfase crescente na importância da educação e competências especializadas (Arasanmi; Krishna, 2020. Dzhulai, 2022. Mahesh; Suresh, 2019).

Desse modo, a guerra por talentos tornou-se intensa e incentivou a aplicação de Employer Branding. As organizações que conseguem construir e manter uma marca empregadora positiva têm uma vantagem significativa na atração e retenção de talentos, que podem ser uma ótima ferramenta estratégica para alcançar resultados organizacionais quando mantidos e bem geridos (Alves et al., 2020. Arasanmi; Krishna, 2020. Mahesh; Suresh, 2019).

A partir do entendimento de atração e retenção de talentos como os dois principais elementos de EB, a estratégia desdobra-se em dois conceitos: Employer Value Proposition (EVP), que refere-se a proposta de valor do empregador e sua atratividade, e Employee Experience (EX), que refere-se a experiência do empregado e sua retenção.

Tais abordagens contemplam fatores fundamentais para o sucesso da gestão sustentável de Employer Branding: identidade e imagem, e ambiente e relações, que manifestam-se na cultura da organização. A cultura organizacional define os valores e as práticas da corporação e, por consequência, molda o comportamento e as decisões dos colaboradores (Pham; Duy, 2022).

Atualmente a gestão de RH enfrenta um grande desafio para compreender o comportamento da força de trabalho. As teorias de gestão tornaram-se quase obsoletas, não apenas pelas mudanças causadas com a entrada de novas gerações no mercado, mas muito pela vasta quantidade de empresas com novos modelos de negócio. O aumento acelerado do desenvolvimento e uso de tecnologias passou a exigir que as organizações se adaptem depressa para sobreviver ao ambiente competitivo. As Empresas de Base Tecnológica (EBT) são um exemplo tangível das disrupturas causadas pela inserção tecnológica na economia. Seu dinamismo organizacional apresenta taxa de crescimento elevado, forte contribuição na inovação e alta flexibilidade em seus processos (Huff, 2023).

A aplicação de Employer Branding em grandes corporações está sendo aprimorada em estudos recentes, entretanto, sua gestão em EBTs carece completamente de pesquisas. A lacuna literária entre dois temas emergentes ampara a necessidade de novas contribuições. A partir disso, para compreender a gestão estratégica de EB em Empresas de Base Tecnológicas, foi averiguada a possibilidade de pesquisa na IXC Soft, EBT de desenvolvimento de softwares de gestão, em Chapecó - SC. Após a viabilidade ser confirmada pela gestão de recursos humanos, a realização de um estudo de caso sobre EB foi proposta com o seguinte levantamento de problema de pesquisa: **quais são as estratégias de employer branding aplicadas pela IXC Soft e como otimiza-las?**

## 1.1 OBJETIVOS

Os objetivos norteiam a finalidade das ações específicas a serem desenvolvidas para a solução do problema e esclarecem acerca dos resultados que se pretende alcançar com a pesquisa. A definição dos objetivos deste trabalho é apresentada a seguir.



### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as aplicações atuais e as possibilidades de melhoria nas ações de employer branding executadas pela empresa IXC Soft em Chapecó - SC.

#### 1.1.1.1 Objetivos Específicos

- a. Identificar as atuais aplicações de employer branding da IXC Soft.
- b. Conhecer a estrutura de relações e identidade de employer branding na empresa.
- c. Verificar a existência de EVP e Employee Experience.
- d. Sugerir ações de melhoria na aplicação de Employer Branding

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Em seu livro, Shawn Achor publica o resultado de uma década de pesquisa, que analisa o impacto da satisfação dos funcionários no desempenho organizacional. O resultado aponta o aumento das vendas em 37%, da produtividade em 31% e da precisão nas tarefas em 19%, além de ocasionar diversas melhorias na saúde e na qualidade de vida. No entanto, as duas últimas décadas de estudos foram fortemente impactadas pelos conflitos geracionais que se sucederam (Achor, 2011).

Em 2023, apenas 16% dos colaboradores estão realmente comprometidos com o trabalho, enquanto 68% dos jovens adultos entende seu trabalho principalmente como uma forma de ganhar a vida, e não como uma parte importante de sua identidade ou realização pessoal. A falta de engajamento representa prejuízos na casa dos sete trilhões de dólares em perda de produtividade. Os prejuízos aumentam com a presença de colaboradores ativamente descomprometidos, que custam à economia global 8,8 bilhões de dólares, ou 9% do PIB global (Diniz, 2023. Inc, 2023).

Na busca por retomar o significado do trabalho é necessário compreender que a história do trabalho é uma história de relações mercantilistas, que vem tentando ser rompida nas últimas décadas, com a introdução de práticas que visam aproximar mais o profissional do propósito corporativo, criando laços além do

contracheque, promovendo ambientes amigáveis e realização pessoal. O ingresso da geração Z no mercado trouxe desafios novos e mais complexos, e as organizações ainda procuram se adaptar às mudanças que foram e serão enfrentadas, pois ao contrário das gerações mais velhas, os jovens não estão dispostos a sacrificar a vida pessoal para ter um bom desempenho no trabalho (Mahmoud et al., 2020. Mansour, 2021).

Em comparação com as gerações X e Y, a geração Z muda frequentemente de emprego, com uma média de 1-3 meses (31,82%). Em 2022, a taxa de rotatividade das organizações teve média de 47%, o processo de contratação custa pelo menos metade do salário anual de um funcionário. E à medida que mais pessoas desistem, a cultura da empresa sofre enquanto outros colaboradores lidam com o estresse e o trabalho extra (Hansen, 2022. Integrity Asia, 2019 apud Hendriana, 2023).

A IXC Soft conta não apenas com uma força de trabalho jovem, como também demanda mão de obra altamente qualificada, exigida no setor de Tecnologia da Informação (TI). A oferta entretanto não supre a procura do mercado. A indústria de TI tem desfrutado de um forte crescimento, devido a era da Indústria 4.0, e a necessidade de recrutamento teve um aumento de 56% nos últimos anos (Pham; Duy, 2022). Esta realidade tem uma forte presença na IXC Soft, que em dez anos cresceu 150x seu número de colaboradores, trazendo muitos desafios para as práticas de gestão da organização.

Em um cenário de escassez, identificar os profissionais ideais para os cargos é mais complexo e exige maior atratividade do empregador. Não apenas para encontrar profissionais qualificados, mas também para retê-los. Conforme aponta a pesquisa da Gallup, atualmente 51% dos profissionais empregados estão à procura de um novo emprego. Uma organização com alta rotatividade de funcionários indica a incapacidade de compreender os fatores para fazer com que os funcionários permaneçam comprometidos, leais e produtivos (Fahim, 2018 apud Hendriana, 2023. Inc, 2023).

Na pesquisa feita pela Page Talent, os resultados apontaram que 55% das pessoas levam em consideração a marca do empregador ao procurar ou aceitar uma vaga. Nesse contexto, a pesquisa de Employer Branding apresenta-se relevante pois busca identificar os elementos que impactam na atratividade e

imagem da organização, a fim de contribuir com a retenção e o recrutamento de talentos, bem como no seu engajamento e desempenho (Linanakata, 2018).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A pesquisa bibliográfica permite uma visão mais vasta acerca dos temas investigados, empregando o conhecimento já compreendido pela ciência. O embasamento teórico possibilita que a análise e discussão dos resultados seja mais sólida e assertiva. Para compreender os conceitos principais, EB, EVP e EX, é necessário abordar previamente os temas marca, atratividade e retenção.

O conceito de marca mais amplamente aceito é a definição clássica de 1960, oferecida pela American Marketing Association, que ligava as marcas à identidade de um produto, bem como à sua diferenciação de seus concorrentes através do uso de sinais e símbolos visuais claramente distinguíveis. O objetivo do branding é a criação e desenvolvimento de um conjunto de particularidades positivas, que incentivem os clientes a manter em suas mentes associações favoráveis da marca (Jarrar, 2015).

Em uma pesquisa renomada acerca de branding, Heding et al. (2016) apresentam a gestão de marcas como a identificação de tendências no contexto da construção de valor. Segundo Pollák (2022, p. 1), “A Gestão da Marca é um processo baseado numa filosofia pré-definida e é uma manifestação da visão e missão de uma empresa que aplica em quase todas as etapas em direção ao público” (Heding et al. 2016 apud Kliestikova; Kovacova, 2019. Pollák, 2022).

A gestão de marca está fortemente ligada com o processo de construção de uma identidade. A identidade organizacional é a mensagem sobre a marca que a empresa deseja comunicar aos seus consumidores. Cada empresa é única, a essência de sua identidade e as suas características imutáveis são uma vantagem competitiva significativa (Jarrar, 2015. Pollák, 2022).

Uma identidade organizacional forte e sustentável tem um efeito externo nos clientes e também interno na empresa, onde aumenta a eficiência, motiva os colaboradores e dá-lhes um sentimento de pertencimento. Através da cultura, da imagem e da satisfação dos colaboradores, constrói-se a atratividade da organização. A atratividade organizacional é uma atitude afetiva positiva do profissional em considerar uma organização um lugar desejável para trabalhar (Lê, 2023. Pollák, 2022).

As práticas de atratividade abrangem uma ampla gama de benefícios a serem oferecidos, incluindo escalas salariais competitivas, oportunidades atraentes,

horários de trabalho adaptáveis e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A construção da atratividade do empregador também está relacionada à imagem já construída da empresa no ambiente externo (Susanto et al., 2023).

Com a imagem de bom lugar para trabalhar, talentos altamente qualificados são atraídos e, ao mesmo tempo, os funcionários vigentes se esforçarão para trabalhar de forma mais eficiente e produtiva, porque sentem prestígio pela organização e portanto aspiram permanecer. Ser uma organização atrativa para a força de trabalho do mercado é um dos pilares de Employer Branding, e tão importante quanto a atração, é a capacidade de manter os talentos na organização, engajados e leais (Ognjanovič, 2019).

Quando um funcionário sai de uma organização, leva consigo a cultura, os valores e as habilidades, que podem ser aproveitadas pelos concorrentes e tem efeitos negativos no ambiente organizacional. A retenção de talentos refere-se aos esforços de uma organização quanto a fatores que a gestão pode controlar e que podem influenciar os trabalhadores a permanecerem na organização (Meirinhos et al., 2018. Singh, 2019).

Iniciativas de envolvimento de talentos e retenção de funcionários ajudam as empresas a desenvolver uma força de trabalho forte e competente. As organizações podem aumentar os seus conhecimentos, competências e produtividade apoiando o crescimento e o desenvolvimento dos seus colaboradores (Susanto et al., 2023).

James & Mathew (2012) apud Singh (2019) em seus estudos sobre retenção de funcionários no setor de TI, enfatizam as seguintes estratégias de retenção: recompensa e reconhecimento, oportunidades de treinamento e desenvolvimento, planejamento de carreira, horário de trabalho flexível, avaliação de desempenho, apoio financeiro, sessões de mentoria (Singh, 2019).

A gestão estratégica de atração e retenção de talentos denomina-se Employer Branding, englobando toda a concepção do profissional em torno da organização, desde seu interesse pela vaga até sua satisfação com o ambiente de trabalho. O conceito é aprofundado na seção a seguir.

## 2.1 EMPLOYER BRANDING

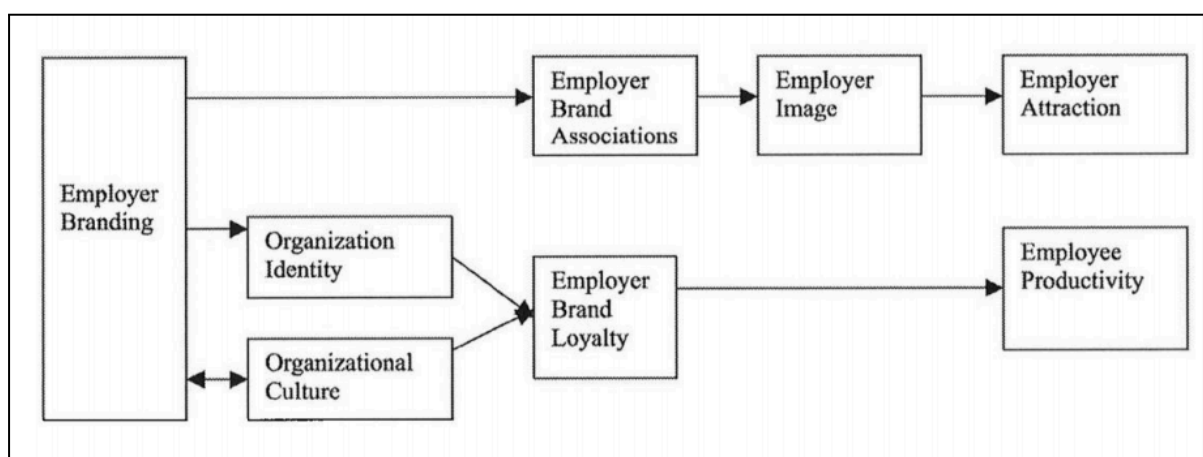
Employer Branding é a soma de todas as características que os funcionários atuais e os candidatos em potencial percebem da experiência profissional de uma

organização. O conceito de Employer Branding é relativamente novo, foi introduzido por Ambler e Barrow em 1996, que descreveram o termo como um pacote de benefícios múltiplos fornecidos através do emprego. A estratégia de Employer Branding é resultado de uma indústria de recrutamento cada vez mais competitiva, com a busca das organizações de contratar profissionais melhores e de qualidade (Mahesh; Suresh, 2019. Shabanabi; Kesavaraj, 2019. Sirojuddin; Sopiah, 2022).

A revisão da literatura sobre Employer Branding revela uma área em constante evolução, onde as organizações buscam estratégias inovadoras para atrair e reter talentos. O conceito Employer Branding deriva da estratégia de marketing de branding e funde-se com práticas de recursos humanos, o objetivo é posicionar a empresa na percepção dos colaboradores e potenciais colaboradores como um local desejado para trabalhar, e engajá-los com a cultura e com a identidade da empresa (Mahesh; Suresh, 2019).

Um dos trabalhos mais relevantes sobre Employer Branding, a pesquisa de Backhaus & Tikoo (2004), propõe uma estrutura conceitual para compreensão da mistura dos conceitos de marketing e recursos humanos - o diagrama pode ser observado na Figura 1. De acordo com as autoras, o conceito de employer branding envolve dois ativos principais: relações da marca e identidade da organização, e a partir disso se moldam outros elementos como imagem e fidelidade (Backhaus; Tikoo, 2004).

Figura 1 - Estrutura de EB proposta por Backhaus; Tikoo (2004).



Backhaus; Tikoo (2004).

A estrutura de Backhaus & Tikoo (2004) propõem que são as relações que geram a imagem da organização e essa percepção afeta a atratividade para potenciais funcionários. Em outras palavras, a imagem medeia a interação de relações com a atratividade organizacional. Ainda a identidade da organização, juntamente com a cultura, contribui positivamente para a fidelidade do funcionário. Por fim, Backhaus; Tikoo (2004) defendem que a fidelidade contribui no aumento da produtividade e a cultura retroalimenta o Employer Branding, bem como é decisiva para a imagem da organização (Backhaus; Tikoo, 2004).

Sullivan (2004) afirma que uma gestão de Employer Branding de sucesso contém oito elementos: boa cultura e empenho na melhoria contínua, equilíbrio entre vida e trabalho, reconhecimento, proatividade dos funcionários, 'ser comentado', ser um organização de referência, e a utilização de métricas de avaliação de marca. Entretanto, o Employer Branding não pode ser totalmente controlado pela organização, pois é a perspectiva do colaborador (e se sua experiência na cultura organizacional e os valores da empresa correspondem às expectativas) que determinará o valor da marca do empregador no mercado futuro (Sullivan, 2004 apud Fernandes et al., 2023; Sandeepanie et al., 2023 apud Fernandes et al., 2023).

O desenvolvimento de Employer Branding pode ser mais desafiador que o desenvolvimento da marca de produto, devido às exigências voláteis que são encontradas. Existem inúmeras empresas que recrutam profissionais oferecendo salários superiores aos do setor, mas não são capazes de mantê-los por um longo período de tempo, porque as regras, a cultura e o ambiente do negócio são insuficientes para retê-los (Tien, 2022 apud Sirojuddin; Sopiah, 2022).

Há algumas décadas o modelo tradicional de contrato remunerado consistia em uma troca de lealdade por segurança no emprego, porém, com a crescente prática de redução de pessoal e terceirização, o contrato psicológico atual propõe a troca de competências por esforço e flexibilidade. Os estudiosos reconhecem que a satisfação organizacional dos funcionários, extrinsecamente, se refere ao reconhecimento, remuneração, promoção, salário, recompensas, associações de trabalho e componentes de trabalho desejados (Fernandes et al., 2023. Tien, 2022 apud Sirojuddin; Sopiah, 2022. Sirojuddin; Sopiah, 2022).

Como método de avaliação desses aspectos são discutidos indicadores-chave de performance (KPIs), como a taxa de retenção de talentos, a

atratividade do empregador e o índice de satisfação do funcionário. Também são exploradas ferramentas como pesquisas internas, externas e monitoramento de redes sociais. Para assegurar a satisfação do colaborador, alguns pesquisadores enfatizam os perigos entre a disparidade do que é prometido e o ponto de vista subjetivo dos funcionários sobre como essas promessas são cumpridas (Fernandes et al., 2023. Mahesh; Suresh, 2019).

A perspectiva dos trabalhadores revelou uma nova faceta na pesquisa de Oltramari et al. (2019). Os jovens entrevistados apresentaram interesse em trabalhar numa organização que aplica Employer Branding mas não relataram o desejo de permanecer no trabalho, de modo que visualizam como vantagem o fato de ter a experiência da gestão de Employer Branding em seus currículos. Além disso, a grande aceleração do consumo no último século acarretou na garantia da venda antes mesmo da produção. De tal modo o trabalhador também conquistou mais segurança de sua profissão, entendendo seu valor como capital e não mais somente como força de trabalho (Mahesh; Suresh, 2019. Oltramari et al., 2019).

Ainda, “a prática do employer branding baseia-se no pressuposto de que o capital humano traz valor à empresa e, através do investimento qualificado em capital humano, o seu desempenho pode ser melhorado” (Backhaus; Tikoo, 2004, p. 503). Portanto, para alcançar uma vantagem competitiva concreta, instalações e tecnologias de última geração apenas serão eficazes quando houver uma força de trabalho competente para utilizá-la (Backhaus; Tikoo, 2004. Oltramari et al., 2019).

Consequentemente, nos últimos anos é crescente o foco de Employer Branding como ferramenta na retenção de talentos já adquiridos. Pois talento representa o conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que um funcionário possui e reflete em seu trabalho. Desse modo as organizações preocupam-se com estratégias eficazes de Employer Branding, como a definição clara do Employer Value Proposition, a criação de uma narrativa autêntica e o desenvolvimento de programas de engajamento inovadores (Fernandes et al., 2023. Mahesh; Suresh, 2019).

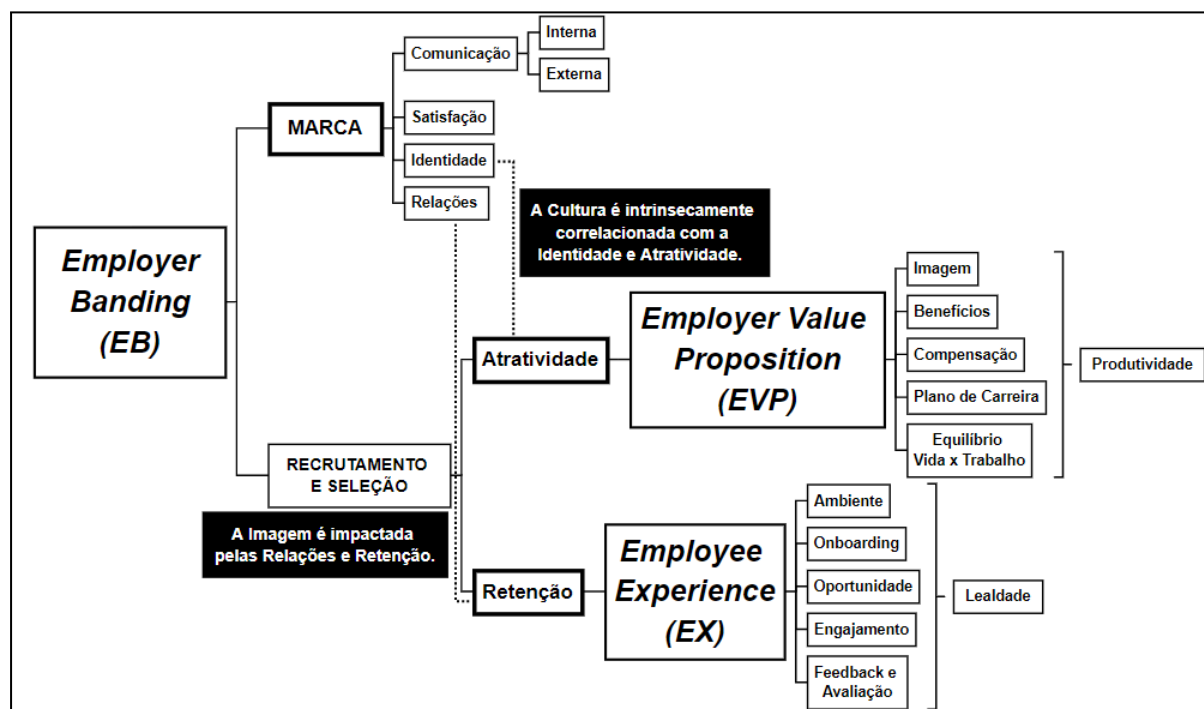
Por exemplo, conforme Backhaus & Tikoo (2004), o marketing interno torna mais difícil que organizações concorrentes imitem a força de trabalho e a gestão de Employer Branding. Enquanto o marketing externo da marca empregadora estabelece uma empresa como um excelente local para trabalhar e, assim, permite-lhe atrair funcionários altamente qualificados, cuja oferta é limitada ou rara



(Backhaus; Tikoo, 2004. Dabirian et al., 2019. Fernandes et al., 2023. Mahesh; Suresh, 2019).

A integração de elementos como identidade organizacional, comunicação eficaz e a criação de uma experiência positiva do funcionário são imprescindíveis para o sucesso do Employer Branding. A Figura 2 foi desenvolvida para compreender como cada elemento se relaciona na gestão de Employer Branding. A partir dos segmentos principais de EB (marca, atratividade e retenção) surgem as estratégias de EVP e EX. Os elementos de cultura e imagem são correlacionados, além de impactarem e serem impactados, com sua identidade e suas relações/associações.

Figura 2 - Estrutura de Employer Branding - 2024.



Elaborado pela autora (2024) a partir de Backhaus; Tikoo (2004).

A gestão de Employer Branding exige que alguns conceitos de marketing sejam devidamente aplicados com direcionamento para potenciais colaboradores, buscando construir uma identidade atrativa para profissionais qualificados. A comunicação deve ter forte investimento, e no contexto geracional o uso de redes sociais é fundamental. A imagem da organização sofre impactos de acordo com suas relações, enquanto a satisfação de todas as partes interessadas será decisiva

para a construção de uma marca forte e positiva. Os princípios de marca então se fundem às atividades de recrutamento e seleção.

Com foco na atratividade, o EVP compreende a imagem, os benefícios, a compensação justa e equiparada, plano de carreira e equilíbrio de trabalho. Sugere-se que a prática de tais elementos projeta o aumento da produtividade dos funcionários. Com foco na retenção, a EX compreende o ambiente organizacional, o processo de onboarding, oportunidades atrativas, engajamento da equipe, e processo de feedbacks e avaliações. O bom desenvolvimento de tais elementos conjectura a lealdade dos colaboradores, que desejam permanecer em um local bom e de prestígio para trabalhar.

Logo, o bom desempenho da gestão de Employer Branding apoia-se no EVP e na EX, sendo inviável desempenhar EB sem considerar os outros elementos. Um bom EVP não garante uma boa experiência. Uma boa experiência não sustenta necessariamente as expectativas e desejos dos colaboradores. Logicamente, a boa prática de EVP e EX, não garantem que a marca do empregador seja positiva, pois depende da boa comunicação, identidade e relações percebidas pelo mercado.

## 2.2 EMPLOYER VALUE PROPOSITION

Employer Value Proposition é um valor desejado ou ideal proposto pelo empregador, de maneira a ser um atrativo para os profissionais do mercado ao apresentar sua singularidade e relevância. O EVP trabalha com a perspectiva de não incluir apenas valores econômicos e organizacionais na marca empregadora, mas, também, o de verificar o que é importante e significativo para os funcionários. O conceito de EVP define-se como um conjunto estabelecido de vantagens, motivação material e não material, e o equilíbrio entre benefícios tangíveis e não tangíveis para trabalhar em uma empresa para um determinado público-alvo (Dzhulai, 2022. Pham; Duy, 2022).

Em sua pesquisa, Dzhulai (2022) propõe que o EVP deve contemplar três aspectos: econômicos, emocionais e funcionais; e é composto por cinco principais elementos: benefícios (financeiro, recompensas e motivação intangível), equipe (liderança, cultura e crescimento), imagem (competitividade no mercado e Responsabilidade Social Corporativa), publicidade (comunicação e alcance) e ambiente (cultura e oportunidade, local e impacto socioambiental) (Dzhulai, 2022).

Alves propõe que para reter talentos nas organizações existem fatores identificados como críticos, incluindo os seguintes: segurança, localização, relacionamentos, reconhecimento, contribuição, salário, flexibilidade, aprendizagem, responsabilidade e inovação. Ružić; Benazic (2023) propõem a estrutura de EVP com seis dimensões: senso de pertencimento, características informais do espaço de trabalho, bom relacionamento com colegas, salário e benefícios, imagem organizacional, potencial de alavancagem na carreira, e experiência (Ružić; Benazic, 2023).

Para Pham & Duy (2022) um modelo de EVP pode ser estabelecido por fatores independentes (valores social, de juros, econômico, de desenvolvimento, de gerenciamento e de uso das mídias sociais), fator mediador (reputação organizacional) e o fator dependente (intenção de candidatura do profissional). Para Dabirian et al. (2019) existem oito valores principais a serem propostos na área de TI: social, de interesse, de aplicação, de desenvolvimento, econômico, de gestão, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e imagem organizacional (Dabirian et al., 2019. Pham; Duy, 2022).

Ao estruturar um Employer Value Proposition é preciso entender que é impossível atrair todos com apenas uma proposta de valor, ou seja, o EVP deve ser específico de acordo com as expectativas de cada segmento-alvo. Com a multiplicidade atual de gerações presentes nas organizações, é interessante que o EVP seja baseado nas necessidades de diferentes grupos de idade e gênero (Samoliuk et al., 2022).

O EVP é o núcleo da mensagem da marca empregadora e é composto pelos valores, sociedade, iniciativa, ambiente, talento e programas de recompensa da organização. As empresas precisam basear seu EVP em seus pontos fortes e nos valores existentes. Claramente, esses pontos fortes e valores devem ser atrativos para os funcionários, bem como distintivos. Portanto, no processo de Employer Branding, um dos primeiros passos é definir a proposta de valor do empregador, e para isso o empregador deve conhecer as dimensões comuns da marca do empregador, ou seja, seu diferencial (Ružić et al., 2023).

Além de terem um EVP único, as empresas também precisam garantir a credibilidade de suas promessas, ou a coerência entre as promessas oferecidas e a realidade da experiência entregue pela empresa aos colaboradores que ingressaram na empresa. Assim, garantem que os colaboradores estejam

sinceramente comprometidos ao seu trabalho e promovam os aspectos positivos da empresa (Arasanmi; Krishna, 2020).

Com a expectativa de que as novas gerações constituirão a maior parte da força de trabalho em 2025, as organizações precisam entender o que os jovens mais valorizam ao procurar e manter emprego. Kristia (2023) identifica oito valores atrativos para as gerações Y e Z, sendo: oportunidades de crescimento e desenvolvimento, gestão de apoio e autonomia, remuneração competitiva, trabalho desafiador e estimulante, alinhamento de valores e competências, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, forte marca empregadora e prestígio, e sustentabilidade e cidadania ética (Kristia, 2023).

Dado que a Geração Z é uma geração idealista e com baixa experiência profissional, as empresas precisam fornecer previsões realistas de empregos para gerenciar suas expectativas, pois acredita-se que isso construa autoeficácia, aumente a motivação para trabalhar e reduza a rotatividade. Uma descrição clara do cargo, o horário de trabalho, a possibilidade de viagens, os aspectos positivos e negativos do trabalho, o relacionamento com o chefe e as oportunidades de progressão na carreira podem ser brevemente comunicados no anúncio de emprego da empresa e discutidos posteriormente durante o processo de entrevista (Dutta et al., 2021 apud Kristia 2023. Schroth, 2019 apud Kristia, 2023).

Para avaliar a eficácia do EVP, são utilizados métodos e métricas incluindo pesquisas de engajamento, análises de retenção, feedback dos funcionários e monitoramento das percepções do mercado de trabalho. Quando bem desempenhado, o EVP emerge como uma peça central no esforço mais amplo de construir e manter uma marca empregadora positiva.

### 2.3 EMPLOYEE EXPERIENCE

As políticas, práticas e a gestão nas organizações afetam o coletivo como um todo, entretanto, as percepções de cada colaborador são impactadas individualmente pelas interações do ambiente de trabalho. É a partir dessas percepções específicas e individuais que o fenômeno da experiência é criado. O conceito Employee Experience abrange toda jornada que os funcionários percorrem ao interagir com uma organização, desde o momento em que são candidatos para

preencher uma vaga até o término do ciclo de emprego (Grover; Chawla, 2022). Segundo Madruga (2021)

EX é o conjunto das experiências e emoções que os colaboradores acumulam, ao longo do tempo, durante toda sua jornada e em todos os micromomentos na empresa [...] As empresas buscam desenvolver e aplicar estratégias, métodos e ferramentas de Employee Experience para que as experiências dos colaboradores se traduzam em sucesso para eles e também em resultados para a organização. (Madruga, 2021, p. 46, grifo do autor).

A partir dos resultados da revisão bibliográfica, Grover & Chawla (2022) propõem que a EX é formada por dois precursores: o intrínseco, por sua condição individual, é a percepção do funcionário sobre a experiência no local de trabalho como resposta às suas interações com a organização; e o extrínseco, por ser aplicado como base em toda organização, são os fatores como cultura, sistema de recompensa, treinamentos e oportunidade de carreira oferecidos ao funcionários (Grover; Chawla, 2022).

Enquanto Parida (2020) apud Mohyi; Sukmawati (2023) propõe que a EX apresenta nove componentes: experiência do candidato/aquisição de talentos, onboarding, aprendizagem e desenvolvimento, liderança, crescimento interno, gestão de desempenho, recompensas e benefícios, relações com antigos funcionários, e infraestrutura e tecnologias (Parida, 2020 apud Mohyi; Sukmawati, 2023).

O resgate da literatura acerca de EX de Grover & Chawla (2022), apontou ainda que os estudos examinados sugerem que uma boa experiência dos funcionários afeta a satisfação, a retenção, o comprometimento, o desempenho, a felicidade, a atitude, a eficácia no trabalho e o envolvimento dos funcionários. Segundo Madruga (2021), a aplicação de EX pode resultar em mais inovação, maior NPS, incremento de negócios e maior empatia dos gestores (Grover; Chawla, 2022. Madruga, 2021).

Os gestores e líderes são o exemplo da organização e para os funcionários, são os principais contribuintes da EX, e é importante que a sensibilização e o treinamento dos gestores sejam realizados para implementar e comunicar as políticas da organização. A gestão desempenha um papel na construção da

confiança dos funcionários, fornecendo apoio e comprometimento pessoal. O apoio organizacional indica que as organizações valorizam um bom ambiente de trabalho e cuidam do bem-estar dos funcionários devido às suas contribuições para a organização (Arasanmi; Krishna, 2023. Grover; Chawla, 2022).

Uma alta taxa de rotatividade está intimamente relacionada a uma má experiência dos funcionários. A pesquisa realizada por Speicher & Francis (2023) apud Mohyi; Sukmawati (2023), afirma que 44% dos funcionários pedem demissão antecipada porque não obtêm uma boa experiência como funcionário. Enquanto isso, apenas 12% dos funcionários pedem demissão por motivo de salário. Isto significa que o salário não é mais um fator tão importante no fenômeno da rotatividade elevada. Ademais, as empresas que consideram o equilíbrio entre vida profissional e pessoal podem reduzir as intenções de rotatividade de funcionários (Oosthuizen et al., 2019 apud Mohyi; Sukmawati, 2023. Speicher; Francis, 2023 apud Mohyi; Sukmawati, 2023).

Ao encontro do bem estar do colaborador, Yildiz et al. (2020) apud Grover; Chawla (2022) sugere que o desenvolvimento do capital humano é uma das principais razões responsáveis por produzir uma EX de sucesso. Isto inclui oportunidade de treinamento, abertura e autonomia, capacitação e plano de carreira. O estudo de Arasanmi & Krishna (2020) destaca a importância das trocas sociais, como ajuda, feedback, apoio, recursos e incentivo para a retenção de funcionários, além de influenciar positivamente no comprometimento e produtividade (Arasanmi; Krishna, 2020. Yildiz et al. 2020 apud Grover; Chawla, 2022).

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa científica contribui para se adaptar e acompanhar as mudanças e desafios globais, é um método sistemático de resolver problemas de pesquisa, através da coleta e interpretação de dados, gerando novos entendimentos acerca do tema estudado como objeto (Mansour, 2021).

A utilização de uma metodologia científica, segundo Gil (2022), possibilita realizar a pesquisa em menor tempo, utilizar recursos de forma mais eficaz e obter resultados de qualidade. Para responder ao presente problema de pesquisa, se apresenta o procedimento sistemático a seguir (Gil, 2022).

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Seguindo as designações de Gil (2022), este estudo pertence à área de conhecimento das ciências sociais aplicadas, sua natureza define-se como pesquisa básica aplicada, por objetivar a aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica. Quanto a seus objetivos, essa pesquisa define-se como descritiva, uma vez que busca identificar e analisar características de determinado fenômeno. (Gil, 2022).

Devido a natureza de seus dados, a pesquisa apresenta abordagem qualitativa, assim, busca compreender aspectos como experiências, percepções, significados e contextos. Segundo Creswell W. & Creswell D. (2021), a abordagem qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano.

#### 3.2 OBJETO DE ESTUDO

Segundo Gil (2021), o objeto de estudo pode ser estruturado mediante uma discussão acerca da importância do problema levantado. É importante que o objeto seja capaz de construir uma nova compreensão ou evidenciação acerca do tema escolhido, sendo aqui Employer Branding. A IXC Soft foi definida como objeto de estudo desta pesquisa a partir da indicação da professora orientadora, Prof. Dra. Kelly Tosta. A oportunidade surge com o bom relacionamento da IXC Soft com

ações da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), e, claro, ao se mostrar compatível com os requisitos de um objeto de estudo (Gil, 2021).

Assim, a aplicação da pesquisa ocorre na área de RH da IXC Soft. A empresa de desenvolvimento de softwares de gestão empresarial é localizada em Chapecó-SC, conta com uma área de mais de 3.000 m<sup>2</sup> e com uma equipe de mais de 300 colaboradores.

### 3.3 COLETA DE DADOS

O sucesso de uma pesquisa depende da qualidade de seus dados, assim a coleta de dados abrange múltiplos processos e a tomada de vários cuidados. Segundo Gil (2021), a coleta de dados

Implica na identificação dos procedimentos mais adequados para a obtenção dos dados, a definição da estratégia apropriada de amostragem, a obtenção de permissões, a preparação dos meios para registrar as informações, a antecipação das estratégias de análise dos dados, a consideração das implicações éticas e, principalmente, o reconhecimento da capacitação do pesquisador, já que na pesquisa qualitativa ele mesmo é considerado instrumento de coleta de dados. (Gil, 2021, p.75, grifo do autor).

Quanto à pesquisa e fontes de informação, o procedimento adotado é o bibliográfico. Quanto ao procedimento da coleta de dados, caracteriza-se como estudo de caso. O primeiro passo da pesquisa qualitativa é executar uma ampla leitura e reflexão sobre as teorias e conhecimentos já existentes nas obras selecionadas acerca do tema estudado. Segundo Gil “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica está no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.” (Gil, 2022. Marconi; Lakatos, 2022).

Após a pesquisa bibliográfica, a coleta de dados apresenta-se a partir do estudo de caso que, segundo Marconi & Lakatos (2022, p. 306), “refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos.” O estudo de caso é uma modalidade bastante utilizada na



área das ciências sociais, pois permite um entendimento mais adequado no contexto contemporâneo em que existem limites na investigação entre fenômeno e realidade social. Nesta pesquisa o estudo de caso descreve a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação (Gil, 2022. Marconi; Lakatos, 2022).

Quanto à escolha de indivíduos e local, após o consentimento da participação da IXC Soft, a gestora de RH, que terá seu nome preservado, concedeu a entrevista utilizada para análise. A estratégia de coleta de dados da pesquisa foi aplicada por entrevista, sendo o procedimento mais comum entre as modalidades, aqui aplicada de forma semiestruturada. A elaboração do protocolo foi realizada pela professora orientadora e as implicações éticas foram sanadas a partir do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. A presente pesquisa não necessita de registro no Sistema CEP/Conep pois se enquadra no inciso VII do Parágrafo Único do art. 1º da Resolução nº 510/2016 - Conselho Nacional de Saúde.

Quanto ao instrumento utilizado para a coleta de dados, a pesquisa adota a entrevista semiestruturada. A entrevista é um intercâmbio de comunicação, é uma troca de informações que objetiva um testemunho de qualidade sobre as perspectivas e experiências do entrevistado. Para isso, a entrevista é flexível e utilizam-se diversas ferramentas para a obtenção de informações, como gravações e anotações (Marconi; Lakatos, 2022). A entrevista ocorreu no formato on-line pela facilidade do encontro, do armazenamento e fácil acesso dos dados, foi gravada, transcrita e decupada<sup>1</sup>. O encontro ocorreu em 11/12/2023 às 16 horas. A transcrição da entrevista está disponível para leitura e pode ser acessada através do link disposto [aqui](#).

A respondente da entrevista é a gestora de RH da IXC Soft, a atual gerente conta com um ano e meio de casa. Seu time de RH tem a estrutura composta por sete profissionais: a gerente, duas recrutadoras, um responsável pela experiência do colaborador, duas analistas de departamento pessoal e uma pessoa que cuida do Desenvolvimento Humano de Gestão de Pessoas.

Quanto a outras fontes de dados são citados os estudos analisados na fundamentação teórica e a certificação GPTW, que representa e respalda a perspectiva dos colaboradores.

---

<sup>1</sup>verbo decupar: partir e reorganizar um texto para facilitar a compreensão.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

Quanto à abordagem dos dados, são utilizados os métodos qualitativos, aqueles nos quais é importante a interpretação por parte do pesquisador com suas opiniões sobre o fenômeno em estudo. Apresentam muitas vezes a coleta de dados por meio de entrevistas. Segundo Marconi & Lakatos (2022), a abordagem qualitativa contempla dois métodos: pesquisa e coleta de dados, e análise e interpretação dos resultados; ambos são adotados nesta pesquisa. Na abordagem qualitativa, a análise de dados da pesquisa ocorre concomitantemente à coleta de dados, assim, é um processo recursivo e dinâmico, que não evolui em forma linear, mas em espiral. Na pesquisa qualitativa, a análise é desenvolvida com um grau elevado de flexibilidade, ainda que tenha um método definido (Creswell W.; Creswell D., 2021. Marconi; Lakatos, 2022).

A pesquisa descritiva tem como finalidade relatar o desenvolvimento interpretativo dos dados pesquisados empiricamente, convergindo com o objetivo deste estudo (Gil, 2022). A partir da utilização da estratégia descritiva, a análise de dados inicia-se na criação e organização dos arquivos de dados, seguida da definição de uma estrutura básica de análise, que é sucedida pela seleção de dados significativos e novamente a organização dos materiais.

A análise é sucedida pela triangulação dos dados, que consiste na cotação dos dados mediante as diferentes fontes de evidência. Neste estudo, são três dimensões que fornecem os dados: a pesquisa bibliográfica, a entrevista com a gestora de RH da IXC Soft, e o recorte da certificação GPTW que permite entender brevemente a satisfação dos colaboradores.

Para finalizar, é realizada a exibição dos dados e a atribuição de significados da análise. Conforme o proposto acima, a pesquisa iniciou a partir da realização de entrevista, por meio de plataforma digital, seu armazenamento foi realizado com recursos de gravação. Posteriormente a entrevista foi transcrita para que, por fim, o desenvolvimento da análise dos dados fosse realizado.

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A primeira limitação encontrada diz respeito à falta de pesquisas acerca de EB em EBTs. A escassez de estudos limita a abrangência da visão quanto às

aplicações e aos resultados já encontrados, impossibilitando aprofundar algumas questões.

Além disso, a entrevista realizada apenas com a gestora de RH não permite grandes comparações - ademais da literatura e da certificação GPTW. A perspectiva unilateral pode enviesar algumas análises e influenciar no entendimento de Employer Branding na IXC Soft. Essa limitação deve-se ao curto prazo de aplicação, em caso de maior tempo hábil a entrevista deveria estender-se aos colaboradores.

A certificação GPTW, apesar de ser um viés do colaborador, não tem acesso disponível ao seu questionário/resultados para fazer uma análise mais profunda acerca dos fatores de satisfação dos funcionários.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Para compreender os resultados sobre Employer Branding da pesquisa realizada na IXC Soft, a seção é apresentada em dois momentos. No primeiro, é realizada a análise dos resultados e compreende toda a informação que pôde ser produzida a partir da coleta de dados: sobre a IXC Soft, a entrevista realizada e a apresentação objetivos, desafios, benefícios, EB, EVP e EX. Na sequência, a discussão se inicia com a averiguação da convergência dos resultados da análise com os encontrados na revisão da literatura, e por fim aborda pontos relevantes da investigação e sugestões de ações e práticas convenientes acerca da estratégia de EB.

### **4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

#### **4.1.1 Panorama geral da IXC Soft**

Com sede em Chapecó/SC, uma área de mais de 3.000 m<sup>2</sup> e em um grande centro de desenvolvimento e incentivo ao setor de tecnologia, a equipe da IXC conta com mais de 300 colaboradores para o desenvolvimento de softwares de gestão que auxiliam nos processos e no gerenciamento de demandas das empresas. A trajetória iniciou-se com a criação de softwares para a gestão industrial e especialização na entrega de soluções customizadas, com uma plataforma própria de programação. Logo foi aprimorado o sistema dos provedores de internet para oferecer as melhores soluções para esse mercado.

A organização surgiu em 2011 para levar soluções eficientes às pessoas conectadas com a marca, com o objetivo colaborar para a gestão de empresas e para o desenvolvimento de provedores de internet. Dois anos antes, a partir do know-how dos profissionais Ivornei Piva e Cleiton Paris, ambos analistas de sistemas, idealizaram o desenvolvimento de softwares para facilitar e agilizar a vida dos usuários.

A primeira ferramenta desenvolvida foi um script, que possibilita a leitura da estrutura de banco de dados e cria as telas do sistema para facilitar o desenvolvimento de projetos. A partir disso foi criado um método próprio para o

desenvolvimento de sistemas e do layout para manipulação de formulários, botões e campos, edição de eventos e funções dos formulários.

Após iniciarem a jornada da IXC Soft, em 2012, o projeto dividiu-se em três subprodutos, cada um voltado para um segmento empresarial: provedor, comercial e industrial, e também possibilitou acompanhar com naturalidade a grande evolução tecnológica. Em 2018, por conta do grande crescimento de colaboradores e clientes, a IXC passou a ocupar uma nova sede. Simultaneamente, foi lançado um novo módulo que trouxe soluções para a documentação da rede de provedores de internet.

Em 2019, foi lançado um novo sistema de vendas baseado em controle visual e coordenadas que fornece informações relevantes para a criação de estratégias de marketing por geolocalização, além de contribuir para a definição de metas, direcionamento de vendedores e promoções por áreas de cobertura. Nesse ano também iniciou-se a comercialização de uma plataforma que integra os principais canais de atendimento e centraliza todos os pontos de contato do cliente num único lugar, facilitando a gestão de atendimentos.

Em 2020, alcançou um marco na trajetória com os mais de 2.500 clientes atendidos e 3.200 contratos ativos em todo o Brasil, além de ser destaque de categorias na área de provedores pela Revista Redes, Telecom e Instalações (RTI - Revista técnica dirigida aos profissionais de Tecnologia da Informação). Em 2021 a IXC conquistou o selo de bom lugar para trabalhar (Great Place To Work - GPTW), com mais de 91% de aprovação. A dedicação para criar soluções e resolver problemas foi reconhecida pelo segundo ano consecutivo, agora em duas categorias.

A IXC Soft é feita de colaboração e de pessoas que compartilham valores e conhecimento, buscando desenvolver soluções para impulsionar o setor através de ideias inovadoras. O reconhecimento da IXC é resultado de investimento em pesquisas, estudos e análises, a fim de acompanhar as tendências de gestão de empresas e de tecnologia para desenvolvimento de soluções que agilizem o trabalho. Devido ao tema da pesquisa, a investigação concentrou-se na área de Recursos Humanos da organização, contando com o respaldo da visão dos colaboradores através da certificação GPTW. Os resultados constatados são apresentados nas seções subsequentes.

Para o ano corrente, considerando a data de realização da entrevista, já havia sido conquistado o objetivo de terminar a troca de forma de pagamento até o final de dezembro. Para 2024, o objetivo do RH é a estruturação de todos o projeto de plano de cargos e salários, devido a demanda constatada quanto ao entendimento de promoções, e qualificar ainda mais os projetos existentes

Quando questionada acerca dos principais desafios do RH na IXC Soft, corroborando com a revisão bibliográfica da literatura, a gestora aponta como o maior desafio o público jovem que se encontra no perfil dos colaboradores. Segundo a gerente de RH, isso exige uma forte conexão nas redes que busca ser atingida por ser entendido de forma positiva, nas palavras dela: assim se aprendem “coisas novas, formas novas, integrações novas, coisas que, de fato, atraiam. E mais do que atrair, fidelizar”.

Um grande desafio é reter os profissionais e o conhecimento que possuem, segundo a gestora são muitas empresas que desenvolvem software para provedores de internet, entretanto, no nicho da IXC Soft são específicos os conhecimentos que se aplicam no canal. Constata-se assim mais uma dor que foi observada anteriormente em outras pesquisas: o prejuízo causado ao perder recurso intelectual, quando ao perder o colaborador também se perdem informações técnicas.

Conforme analisado, na IXC Soft a falta de gestão do conhecimento é uma grande dor, entretanto outro fator muito relevante para ser observado aliado a essa questão é o impacto geracional dos colaboradores: “Outro grande desafio é fazer com que esse conhecimento seja partilhado, porque por essas pessoas que são muito jovens, elas são muito curiosas, muitos aprendem sozinhos, são autodidatas”.

Segundo a gestora, por vezes o problema não é a falta de conhecimento senão a falta da prática de benchmarking interno, a colaboração e troca espontânea e orgânica dos conhecimentos entre os colaboradores. Não obstante é outro fator que aponta uma característica indicada na geração mais jovem.

Quanto aos benefícios dispostos na IXC Soft a gestora foi questionada sobre as ações existentes, em sua resposta é mencionada a integração onboarding (totalizando quinze dias de treinamento), as comemorações mensais de aniversário e a prática de Soft Day - termo da cultura da empresa para as comemorações

temáticas de datas festivas e que também marca a apresentação de novos colaboradores.

Assim como o Soft Day, existem diversos termos e trocadilhos para situações presentes no cotidiano da cultura organizacional, como um atendimento “ixcepcional”. A cada trimestre são realizados os destaques: quem se destaca em bons projetos ganha um jantar como forma de reconhecimento. Uma ação muito apreciada é a festa de final do ano, uma oportunidade de interação na cultura de maneira informal em momentos de descontração e lazer.

Como benefícios também são oferecidos: almoço sem custo para o colaborador, plano odontológico, plano de saúde, auxílio educação, participação nos lucros e resultados (conforme política interna) e um dia de folga no mês de aniversário.

#### **4.1.2 Employer Branding, EVP e Employee Experience na IXC Soft**

Nesta seção serão apresentadas as respostas acerca da certificação sobre o bem-estar do colaborador, a cultura e o ambiente, feedbacks e comunicação interna, o encerramento do ciclo de trabalho, existência dos espaços de escuta e adoção de ideias, a atratividade organizacional, recrutamento e retenção, e as oportunidades de promoção na carreira. Além de outros pormenores que surgem durante uma entrevista semiestruturada. Muitos dos tópicos detalhados aqui serão discutidos dentro dos conceitos de EVP e EX.

A prática de EB foi verificada positivamente na IXC Soft, segundo a gestora a estratégia é aplicada desde o recrutamento e seleção da vaga, também preocupam-se em saber o que as pessoas pensam e falam sobre a organização e analisam os relatórios gerados para aperfeiçoar os resultados. Sempre são repassados os feedbacks, também para os não selecionados e há a certificação do ambiente interno de Great Place To Work.

A certificação GPTW se baseia exclusivamente na percepção do funcionário sobre seu ambiente de trabalho através de questionário, a empresa será certificada se obtiver um mínimo de 70% de satisfação. O questionário da GPTW aborda vários aspectos do relacionamento do funcionário no ambiente de trabalho (desenvolvimento, liderança, comunicação, reconhecimento, benefícios dentre tantos outros) e, a partir de sua percepção, a empresa recebe uma nota.

Para ser uma empresa ranqueada entre as melhores para trabalhar no Brasil, no estado ou no setor, é preciso ser certificada e enviar um conjunto de suas práticas de gestão de pessoas. Esse relatório é avaliado pela equipe de pesquisadores da GPTW. Em sua última edição, enquanto 60% das empresas participantes conquistaram o selo de certificadas em bom ambiente de trabalho, apenas 3,75% foram listadas no ranking nacional da GPTW.

A certificação é um ótima realização quando se considera a perspectiva do colaborador sobre a organização e como próximos passos a IXC Soft almeja entrar no ranking nacional, por exemplo, como uma das cem melhores empresas de tecnologia do estado, um grande desafio a ser encarado.

A cultura presente na IXC Soft é descrita de forma positiva, apesar de simples: seus valores são norteados por liberdade e responsabilidade. Os colaboradores são livres para expressar suas identidades, a empresa instiga que sintam-se confortáveis, e busca preocupar-se com o equilíbrio entre o bem-estar e a entrega de resultados, onde a gestão demonstra confiança na responsabilidade e cumprimento das tarefas.

A gestora acredita que a cultura com base em liberdade e responsabilidade torna-se mais leve e aproxima os colaboradores, assim como o acesso aos diversos níveis dos cargos, conforme cita a gerente: “a direção está sempre de portas abertas, eles estão lá com a gente, enfrentam a fila do refeitório com a gente, conversam com todo mundo e querem saber como está o andamento das atividades e dos projetos, e fazem questão de participar”.

Cabe ainda ressaltar que a cultura se mostra uma surpresa positiva para o colaborador que está iniciando no local de trabalho, a gerente de RH afirma que os relatos recebidos são de adaptações tranquilas e a parte mais desafiadora é o aprendizado, sobre o negócio, seu software e o atendimento ao cliente - que sempre está presente nas dores de todas as organizações. Tratando-se da perspectiva da gestora, é válida a sugestão de uma análise mais abrangente, com relatos dos colaboradores.

Quanto ao ambiente de trabalho, a gestora comenta sobre a forma que as atividades praticadas na IXC Soft, como jogos e puffs para a hora do almoço, aproximam a geração de colaboradores mais jovens. Para o próximo ano a gestão pretende aprimorar e aumentar os diferenciais para aproximar ainda mais o colaborador, para entender melhor esse aspecto da satisfação, além do GPTW, o



objetivo é realizar uma pesquisa interna para que sua análise indique pontos de aprimoramento.

Sobre a comunicação interna, a gestora acredita que seja bem efetuada: em reuniões mensais com os gestores sempre é orientado para que as informações sejam compartilhadas e sempre são recolhidas as feedbacks sobre o que a direção está pensando. Entretanto, a gestora ainda afirma que a comunicação sempre tem algo a melhorar e é assim que a encaram na IXC Soft.

Para compreender acerca da imagem organizacional, foi levantado o questionamento sobre feedbacks, onde a gestora aponta o uso da plataforma Feedz, onde todos os feedbacks, de avaliação de desempenho ou pontuais, são registrados. Existe a ouvidoria anônima nessa plataforma para que o colaborador que não gostaria de se identificar possa se manifestar, a gestora aponta esse aspecto como um bom uso da tecnologia disponível.

Quanto ao processamento dessas avaliações, a plataforma disponibiliza o acesso às informações ao devido gestor. A ouvidoria tem acesso restrito ao RH, enquanto os gestores podem acessar seus respectivos setores e o colaborador, outra parte, como as avaliações do período de experiência e avaliações de desempenho. A devolutiva desses feedbacks é feita por meio da conversa e o RH procura manejar a melhoria das situações levantadas.

Também é a partir da conversa que acontece a entrevista demissional, a gestora relata que geralmente as pessoas têm interesse em expressar suas percepções. É assim que ocorre a comunicação do desligamento, ou quando a demissão é solicitada, e o feedback demissional costuma acontecer na reunião de acerto. Se a entrevista demissional não for possível, é disponibilizada uma avaliação digital. Com o desligamento, o RH realiza a avaliação das entrevistas demissionais para relatar o que se julga necessário para a direção do respectivo setor. Outros fatores também são analisados, como a rotatividade do setor, que aponta a necessidade de entender o que está acontecendo para ser solucionado de forma eficaz.

Ao ser questionada sobre o espaço de autonomia e fala do colaborador, a gerente aponta o programa chamado Mind Up: “Existe uma equipe que é composta por diversos setores que são os responsáveis por validar essas ideias que os colaboradores têm”. Dentro desta ação, é citada como exemplo a ideia de um colaborar sobre as marmitas do almoço, com a sugestão de otimizar o processo

para que as sobras pudessem ser levadas para casa. “Então sim tem esse programa onde existe esse canal que o colaborador pode levar suas ideias. E mais do que isso, ele é instigado a fazer uma validação dessa ideia. Então ele vai ter que conversar com os setores, com os gestores, com quem for impactado, que tem relação com a ideia que ele trouxe. Olha, modéstia à parte, é um baita de um programa”.

A IXC Soft, na contramão de muitas empresas de base tecnológica, não opera com home office. Essa modalidade de trabalho só acontece em determinadas épocas do ano e em feriados prolongados, estabelecidos no planejamento do ano. Conforme a gerente cita “entre a semana do Natal e do Ano Novo, é liberado o home office para todo mundo. Porque nós temos muitos colaboradores que são de fora e não conseguem passar as festas com a família. E a IXC se preocupa com isso”. Também existem exceções pontuais que são acordadas através do diálogo com os diretores.

Para analisar a atratividade organizacional, a gestora descreve que a IXC Soft encontra-se em um momento muito bom e atrai muitos candidatos, ela acredita que é devido aos próprios colaboradores e o que falam sobre a organização. “As redes sociais são muito movimentadas, e é o colaborador falando sobre a IXC e não é a IXC falando de si. Acho que isso dá uma visibilidade. As pessoas, o boca a boca, falando de uma linguagem mais popular”, explica a gerente de Recursos Humanos. Também ressalta sobre a proporção de tamanho que a IXC Soft apresenta em Chapecó, atualmente com quinhentos colaboradores, a empresa “se destaca e se diferencia pelo que ela entrega para o colaborador. Isso por si só já atrai”.

Para o recrutamento e seleção a IXC Soft usa a plataforma Gupy, empresa líder em tecnologia para RH no Brasil, que visa impulsionar o potencial humano. Com tecnologia de ponta e um ecossistema de soluções que inclui recrutamento e seleção, admissão, educação corporativa, clima e engajamento, tem o objetivo de impulsionar os negócios no Brasil por meio da área de Recursos Humanos. Por meio da Gupy, o candidato se registra e acessa a página de carreiras, que será direcionada pelo currículo. Em contraponto, os processos da plataforma podem ser demorados, afetando negativamente o fluxo de contratações.

Quanto à divulgação das vagas, a gerente explica que há uma página de carreira externa, que pode ser acessada pelo site, e a página de carreira interna, onde apenas os colaboradores têm acesso. A comunicação ocorre também pelas redes sociais, como LinkedIn, e em grupos em plataformas como Skype. A ferramenta de comunicação interna utilizada é a Intranet - uma rede de computadores para uso privado que utiliza os mesmos protocolos de comunicação da internet.

A gestora apresenta ainda que a média de candidatos por vaga varia, em algum momento chegou a ter mil candidatos por vaga, mas para a seleção de desenvolvedor a situação é mais complicada. Esse cenário reflete no tempo médio que uma vaga demora para ser fechada, segundo a gerente de RH, a vaga de desenvolvedor já chegou a demorar seis meses, enquanto a vaga de suporte seu maior período foram quinze dias. É muito relativo devido a especificação da mão de obra demandada e as vagas mais técnicas se apresentam como o maior desafio do recrutamento, outros desafios encontrados são a concorrência com o home office de outras empresas e a concorrência com o pagamento em euro ou dólar.

Quanto à retenção dos colaboradores, a gestora acredita que a cultura é o principal fator que faz o colaborador permanecer na IXC Soft: “É esse jeito leve, é a possibilidade das pessoas serem quem elas são, de poder no inverno vir com a minha pantufinha, de eu poder vir vestido como me sinto bem, desse acesso que as pessoas têm a direção, dessa cultura harmoniosa. Aqui as pessoas se tornam amigas e criam seus grupos. Acho que é sobre o contexto do todo”.

O engajamento dos colaboradores com a construção da carreira interna também é citado de forma positiva, conforme a gestora, “normalmente as pessoas têm ambição de construir carreira aqui. Às vezes a gente perde elas pelo imediatismo, porque às vezes não acontece no tempo delas. Às vezes não é em um ano ou dois que eu consigo a posição que eu tanto almejo. Por uma série de questões, maturidade, preparação, conhecimento técnico, mas é o tempo, né? Daí é o tempo de cada um, mas normalmente a gente tem ‘turnover’ muito baixo aqui”.

A política de promoção de carreira se apresenta em duas avaliações por ano, em que se avaliam as entregas e resultados, e por promoções, como o pagamento de participação dos resultados. Quanto ao índice de rotatividade, são citadas cerca de vinte contratações por mês, o que diminui o tempo médio de casa, então gira em torno de um ano e meio.

O EVP da IXC Soft não se apresentou bem estruturado, segundo a gestora “não está escrito” mas acredita que quando o colaborador entra na cultura consegue entender o que é proposto.

Sobre a jornada do colaborador na organização, ou seja, Employee Experience, a gestora explica que no momento em que o profissional entra para o time é iniciado o onboarding, onde cada setor tem sua trilha respectiva de conhecimento. A jornada segue sempre com acompanhamento e a IXC Soft tem parceria com empresas de consultoria para aplicar treinamento e faz uso de uma ferramenta chamada Up Talent.

A Up é uma consultoria de RH focada em recrutamento e seleção de profissionais da área digital. Com foco em recrutamento e seleção, estruturação do departamento de RH, entrevistas de desligamentos, mapeamento de áreas, pesquisa de clima e qualidade de vida para os colaboradores. Na IXC Soft são três nichos: Up evolution (nível técnico), Up líderes (para os profissionais que já atuam em papéis de liderança) e o Up gestores (que se abrange para os diretores).

Quanto aos desafios enfrentados na jornada do colaborador, a gestora volta a pontuar sobre a geração mais jovem. Segundo a gerente de RH, a pressa que os jovens colocam na idealização da carreira gera muita frustração. Conforme ela relata, é um desafio fazê-los entender que as coisas tem um tempo necessário para acontecer e deveriam manter mais “os pés no chão” quanto a suas expectativas. Um dos maiores desafios observados pela gestão de RH na IXC Soft é manter constância e motivação, e manejar para que os colaboradores não se frustrem.

## 4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A investigação sobre EB, EVP e EX na IXC Soft evidenciou muitos resultados congruentes com os encontrados na literatura e nas pesquisas acerca dos temas. A seguir, as principais concordâncias analisadas iniciam a discussão dos resultados.

A imagem, ambiente e cultura organizacional demonstraram impactos que corroboram com a literatura. Na IXC Soft a cultura organizacional é um fator decisivo para os colaboradores e torna a organização significativamente mais atrativa para retenção de talentos e para candidatos (Arasanmi; Krishna, 2020. Dassler et al., 2022. Grover; Chawla, 2022. Jarrar, 2015. Kristia, 2023. Ognjanovič, 2019. Pham; Duy, 2022. Shabanabi; Kesavaraj, 2019).

A estratégia da forte presença nas redes sociais também é encontrada na literatura como um fator importante para o EB, e a IXC Soft desempenha um bom trabalho em ser bem vista em seus perfis e nos comentários acerca de sua marca (Dassler et al., 2022. Dzhulai, 2022. Fernandes et al., 2023. Kristia, 2023. Pham; Duy, 2022).

O aspecto mais expressivo a corroborar com a literatura é a peculiaridade das diferentes gerações presentes no ambiente de trabalho - a maior dor relatada pela gestão. A equipe de colaboradores da IXC Soft é composta por um número significativo de jovens, a gestão compreende os impactos disso e preocupa-se em executar as mudanças necessárias. A flexibilidade, as relações e o ambiente são aspectos que exigem adaptações, que por sua vez são cruciais para motivar e não frustrar os jovens (Dassler et al., 2022. Dzhulai, 2022. Fernandes et al., 2023. Hendriana et al., 2023. Kristia, 2023. Mahesh; Suresh, 2019. Ružić; Benazic, 2023. Samoliuk et al., 2022).

É de encontro com o conflito geracional que se apresenta a corroboração com a literatura acerca da carreira. Com a mudança de cenário quanto às expectativas de carreira, é um desafio complexo criar atratividade a longo prazo. Os jovens não idealizam, como antes, longos períodos na organização. Para as novas gerações é mais importante seu bem-estar do que manter a estabilidade do currículo (Dabirian et al., 2019. Grover; Chawla, 2022. Hendriana et al., 2023. Kristia, 2023).

À medida que são percebidos os comportamentos e desejos dos colaboradores quanto a trajetória profissional, são modificadas as promoções, oportunidades e possibilidades que a organização oferece. Seguindo a literatura, entende-se que na IXC Soft a carreira é um aspecto significativo a ser remodelado. A gestão relata o baixo tempo médio de casa dos colaboradores e é possível relacionar tal fato ao desafio relatado quanto à expectativa de carreira (Dassler et al., 2022. Dzhulai, 2022.).

Para discutir os aspectos mais relevantes dos resultados analisados, serão abordados primeiramente os temas com observação positiva, sendo: conflito geracional, cultura, imagem, EB, EX, ambiente, tecnologias e capacitações. Após, serão discutidas as sugestões de melhoria, que incluem atratividade, gestão do conhecimento, relacionamento interno, benefícios, cultura e EVP.

A IXC Soft demonstra compreender o conceito de EB e, principalmente, as questões que envolvem o conflito geracional. A organização procura atender as necessidades que surgem com a força de trabalho jovem e não ignora as mudanças que ocorrem no estilo de vida e trabalho desses jovens. É um ponto significativamente positivo e relaciona-se diretamente com a boa cultura organizacional presente na IXC Soft.

A cultura, por sua vez, é outro aspecto que é observado positivamente. Com base em liberdade e responsabilidade, a IXC Soft compreende os desejos de ambas as partes. Os colaboradores valorizam sua liberdade e os gestores prezam pela responsabilidade. Como relatado, a cultura da IXC Soft é entendida como 'leve' e envolve os colaboradores de forma orgânica. A participação da alta administração na rotina da organização, permite que a cultura seja observada e experimentada pela gestão, tornando as adaptações assertivas e eficazes. Aponta-se novamente a limitação da análise devido a falta de entrevista ao colaborador, que pode apresentar divergências quanto ao entendimento da cultura organizacional.

É interessante observar que a IXC Soft entende a importância da imagem e do ambiente, e a gestão empenha-se em continuar mantendo e aprimorando tais aspectos. Como no caso da certificação do GPTW, que demonstra o desejo da organização em compreender o espaço de trabalho e desenvolver as melhorias disponíveis. Para uma organização que obtém mais de 70% de satisfação de seus colaboradores, é possível observar que as práticas de gestão conseguem efetivamente entender as necessidades apresentadas no dia a dia. Aqui evidencia-se, para além da certificação do GPTW, o objetivo de ranqueamento.

O entendimento de Employer Branding, apesar de superficial, também se observa como eficaz, a gestão tem a aplicação da estratégia desde a descrição das vagas e mantém-se ativa nas redes sociais. Não obstante realizam positivamente o processo de feedback e desligamento dos colaboradores. Também pôde ser observado que há espaço para sugestão de ideias, que assertivamente são analisadas e, quando conveniente, aplicadas. A autonomia e participação dos colaboradores demonstra o resultado do engajamento dos colaboradores, que também foi analisado de forma positiva.

A IXC Soft faz bom uso das tecnologias disponíveis, são muitos processos que utilizam suas respectivas ferramentas em plataformas e sistemas digitais. Para além de condizer com o ramo da organização, essas tecnologias são fundamentais

para o armazenamento e organização dos dados e informações gerados pela gestão. Destaca-se ainda a parceria com empresa de consultoria, pode ser observado que o treinamento e a capacitação dos colaboradores se relaciona com as dores encontradas nas expectativas de carreira.

Para finalizar os aspectos assertivos, a organização tem um bom processo de EX, compreendendo as práticas necessárias na jornada do colaborador. Esse ponto pode ser observado no relato de boa adaptação de novos colaboradores, que demonstram surpresa positiva em suas entradas, bem como na satisfação evidenciada na certificação GPTW.

O home office é um fator que apresenta tanto prós quanto contras, portanto marca a transição da discussão da pesquisa. O home office é um indicador de flexibilidade e, enquanto para a IXC Soft a ausência do trabalho home office é funcional - entendida positivamente devido às exceções permitidas -, para a atratividade da vaga o impacto é negativo, gerando desvantagem perante concorrentes. Na IXC Soft, entretanto, a atratividade não é significativamente afetada, uma vez que na cidade a organização é bem vista como lugar para trabalhar - impacto de uma imagem positiva.

A atratividade da IXC Soft, entretanto, é observada como uma tentativa genérica na retenção de talentos. Muitas das práticas adotadas são por influência de processos sugeridos pelas práticas de EB e a adaptação para a realidade interna ainda é falha. O impacto disso pode ser observado na perda de talentos por falta de oportunidade de carreira. Assim, como sugestão apresenta-se a análise detalhada do que é de fato necessário e efetivo na retenção e lealdade dos colaboradores, por exemplo por meio de pesquisas internas.

A falta de gestão do conhecimento é um grande prejuízo para a IXC Soft. O baixo tempo de casa dos funcionários acarreta em perda de informações importantes no desenvolvimento do próximo colaborador. A sugestão é que a gestão analise práticas eficazes no ambiente e que permeiem a cultura, de forma que, após sua aplicação, organicamente ocorra a prática da gestão do conhecimento entre os colaboradores. Para tal exercício são propostas plataformas como Trello e Bitrix24.

O relacionamento interpessoal dos colaboradores, contraditoriamente à sua cultura, apresenta falhas de comunicação. Como relatado, os relacionamentos são muito afetados pelas peculiaridades das novas gerações, que por muitas vezes preferem procurar sozinhos por respostas. É interessante observar como há uma

falta significativa de troca de informações com uma cultura organizacional entendida como positiva pelos colaboradores. Tal fato, evidencia mais uma vez a implicação da pesquisa a partir da gestão, sem compreender a visão dos colaboradores.

A prática sugerida para melhoria da comunicação interna, bem como da gestão do conhecimento, é o benchmarking interno. Além de ser uma medida cabível, também pode vir a ocorrer de forma orgânica se bem aceito na cultura. A troca de experiências e referências entre os colaboradores possibilita a melhoria de inúmeros processos. Para isso, é necessário decidir quais práticas serão compartilhadas para o bench ser eficiente, de forma que os insights sejam úteis para todos independente da área de atuação.

A atual disposição dos benefícios oferecidos pela IXC Soft apresenta similaridade com o aspecto da atratividade. Apesar de serem programas bem engajados e motivadores, se dispõem de forma voltada à cultura organizacional e não ao colaborador diretamente. A questão apontada é a insustentabilidade de tais benefícios, que podem vir a ser insuficientes para a motivação dos colaboradores. Assim, sugere-se que os benefícios sejam aplicados de acordo com as necessidades dos colaboradores, como por exemplo a capacitação profissional do colaborador que almeja grande crescimento na carreira, para que este visualize em seu futuro a IXC Soft. Para tal prática é necessário uma pesquisa interna focada neste aspecto e também que os benefícios sejam detalhadamente discutidos no processo de seleção.

Por fim, apresenta-se o ponto mais crítico da discussão dos resultados: a falta de uma estruturação clara de EVP. É urgente que a IXC Soft desenvolva um bom EVP, uma vez que o objetivo do ano é a estruturação do plano de carreira, sendo inviável sem uma boa proposta de valor. O EVP deve ser sustentável, elaborado de forma clara e comunicado ativamente e, principalmente, cumprido. A proposta deve conter elementos realizáveis e a manutenção das perspectivas deve ser recorrente. A falta de EVP evidencia, mais uma vez, as causas do baixo tempo de casa dos colaboradores.

Assim, a sugestão que se apresenta para a estruturação do plano de carreira, almejado para 2024, é o foco nas questões que envolvem a retenção dos talentos. Com um EVP claramente definido, é importante que o colaborador seja contemplado no seu anseio por crescimento na carreira. Ao visualizar tangivelmente



suas oportunidades o colaborador passa a ser mais engajado e leal, justificando sua permanência na organização.

Para construir um EVP sustentável o primeiro passo é realizar entrevistas com atuais e ex colaboradores (também podem ser incluídos colaboradores passivos - profissionais que estão empregados mas que aceitariam outra vaga). O valor do empregador percebido pelos colaboradores pode ser identificado inicialmente com cinco perguntas básicas: Por quê você gosta de trabalhar aqui? Você está satisfeito com seu salário? Você está satisfeito com os benefícios oferecidos? O que você mais gosta em trabalhar aqui? Descreva a cultura da organização (Zojceska, 2018).

O próximo passo após a análise das respostas é traçar o perfil de colaborador ideal a ser recrutado e definir quais benefícios de cada componente principal de um EVP serão oferecidos (compensação, progressão de carreira, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, cultura organizacional de qualidade e benefícios - flexibilidade, plano de saúde, bônus).

É imprescindível sempre considerar os segmentos-alvo presentes, assim é possível identificar a necessidade de mais de um EVP. A proposta de valor não é garantia de satisfação quando há expectativas divergentes entre os colaboradores, portanto as estratégias utilizadas devem possibilitar o ajuste do EVP para contemplar necessidades e desejos diversos. A personalização de EVP é uma tendência no mercado de trabalho além de ser a aposta chave para a otimização das práticas de Employer Branding.

De modo geral, a IXC Soft apresenta um cenário positivo quanto a EB, EVP e EX. Os pontos a serem melhorados são menos relevantes do que os aspectos a serem destacados positivamente, e de acordo com o apresentado, a gestão mostra uma boa predisposição para implementar práticas de aprimoramento. As sugestões, majoritariamente, apontam adaptações e análises, assim evidenciando uma conjuntura eminente na organização acerca dos temas trabalhados.

Quanto aos objetivos previamente definidos, é possível afirmar que as quatro propostas foram alcançadas. Houve a identificação das práticas de Employer Branding na IXC Soft e a apresentação da identidade e relações da organização. Também foram identificados os principais componentes acerca de Employer Value Proposition e Employee Experience. Por fim, foram sugeridas melhorias cabíveis para a aplicação das estratégias de Employer Branding.

Quadro 1 - Síntese da Discussão dos Resultados

| <b>Corroboram com a Literatura</b>   | <b>Aspectos Positivos</b>                        | <b>Aspectos Negativos</b>   | <b>Sugestões de Melhoria</b>   |
|--|--|---|--|
| Resultados acerca de imagem, ambiente e cultura                                    | Compreensão e integração de gerações mais jovens | A força de trabalho retém informações e apresenta baixa colaboração interpessoal                              | Implementação das práticas de Benchmarking interno   |
| Resultados acerca de redes sociais   | Cultura atrativa e funcional                     | Baixo tempo médio de casa   | Propostas atraentes e claras de perspectiva de carreira  |
| Resultados acerca de mudanças com a entrada de novas gerações na força de trabalho | Imagem consolidada e positiva na região          | A taxa de rotatividade causa ruptura no fluxo de informações, que são perdidas no desligamento do colaborador | Implementação das práticas de Gestão do Conhecimento na cultura organizacional                       |
| Resultados acerca de flexibilidade   | Uso ativo de redes sociais                       | Benefícios pouco atrativos ou inapropriados   | Compreender os segmentos-alvo que os colaboradores apresentam e personalizar os benefícios ofertados |
| Resultados acerca de oportunidades e progressão de carreira                        | Uso de ferramentas e tecnologias disponíveis     | Ausência de um EVP sólido e claro.  | Estruturação e implementação de um (ou mais) EVP sustentável.  |

Elaborado pela autora (2024).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da discussão dos resultados obtidos na pesquisa acerca de EB, EVP e EX na IXC Soft, verifica-se que os objetivos delineados previamente foram alcançados. Os resultados apontam que empresa tem conhecimento e aplicação positivos quanto a EB e EX, entretanto, sugere-se atenção quanto ao EVP.

Para aprimorar as práticas de EB, com base na análise dos dados, sugere-se que a atratividade disposta na IXC Soft seja comunicada mais enfática e claramente. Apesar da gestão desempenhar um bom trabalho no processos de Employer Branding, é importante que os colaboradores também possam visualizar a atratividade organizacional de maneira tangível.

A pesquisa apresenta como implicação o baixo número de entrevistados, tornando a perspectiva da pesquisa parcial. Sugere-se, portanto, que futuros estudos permeiem a percepção dos colaboradores da IXC Soft, objetivando a validação do contexto apresentado pela gestão de RH da empresa.

Em 2024, o objetivo do RH da IXC Soft é a estruturação do plano de carreira para os colaboradores, conforme a discussão da pesquisa, sugere-se que antes seja feita a elaboração de um EVP claro e concreto. O EVP é uma ferramenta importante para o plano de carreira contemplar os colaboradores de forma sustentável.

A presença do conflito geracional na IXC Soft reforça o alto número de pesquisas que correlacionam as práticas de Employer Branding com a entrada de novas gerações no mercado de trabalho. Entretanto, tais pesquisas concentram-se em compreender quais são as mudanças demandadas pelos jovens, e não abrangem a construção de práticas que contemplem todas as gerações presentes de forma não conflitante. Essa implicação é sugerida para futuras pesquisas uma vez que por mais algumas décadas o mercado de trabalho terá a interação das gerações analógicas com as gerações digitais.

## REFERÊNCIAS

ACHOR, S. **The Happiness Dividend**. Disponível em: <<https://hbr.org/2011/06/the-happiness-dividend>>. Acesso em 05 de fevereiro de 2024.

ALVES, P. et al. Strategic Talent Management: The Impact of Employer Branding on the Affective Commitment of Employees. **Sustainability**, v. 12, n. 23, p. 9993, 29 nov. 2020. DOI: 10.3390/su12239993.

AMBLER, T.; BARROW, S., “The Employer Brand” - Final Draft. **Journal of Brand Management**, p. 185-206, 1996.

ARASANMI, C. N.; KRISHNA, A. Employer branding: perceived organizational support and employee retention – the mediating role of organizational commitment. **Industrial and Commercial Training**, v. 51, n. 3, 12 mar. 2019. DOI: 10.1108/ICT-10-2018-0086.

BACKHAUS, K.; TIKOO, S. Conceptualizing and researching employer branding. **Career Development International**, v. 9, n. 5, p. 501–517, ago. 2004. DOI: 10.1108/13620430410550754.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, D. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre: **Artmed**, 2021.

DABIRIAN, A.; PASCHEN, J.; KIETZMANN, J. Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies. **IT Professional**, v. 21, n. 1, p. 82–89, jan. 2019. DOI: 10.1109/MITP.2018.2876980.

DASSLER, A. et al. Employer Attractiveness From an Employee Perspective: A Systematic Literature Review. **Frontiers in Psychology**, v. 13, 1 jun. 2022. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.858217.

DINIZ, D. 150 Melhores Empresas Para Trabalhar em 2023 [RANKING]. **GPTW**. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/melhores-empresas-para-trabalhar-em-2023/>>. Acesso em 05 de fevereiro de 2024.

DZHULAI, M. V. Development of an Employer's Value Proposition for Young Professionals. **Scientific Bulletin of Mukachevo State University**. Série “Economia”, 9(3), p. 40-47, 2022. DOI: 10.52566/msu-econ.9(3).2022.40-47.

FAHIM, M. G. A. Strategic human resource management and public employee retention. **Review of Economics and Political Science**, v. 3, n. 2, p. 20–39, 31 jul. 2018. DOI: 10.1108/REPS-07-2018-002

FERNANDES, R. et al. Assessing the Impacts of Internal Communication: Employer Branding and Human Resources. **Administrative Sciences**, v. 13, n. 6, p. 155, 1 jun. 2023. DOI: 10.3390/admsci13060155.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. **Grupo GEN**, 2022. E-book. ISBN 9786559771653.

GIL, A. C. Como Fazer Pesquisa Qualitativa. **Grupo GEN**, 2021. E-book. ISBN 9786559770496.

GROVER, A.; CHAWLA, G. Antecedents of Employee Experience: A Systematic Review of Literature. **Management Dynamics**, v. 22, n. 2, 16 dez. 2022. DOI: 10.57198/2583-4932.1309.

HANSEN, J. Employee Turnover Rates by Industry and Tips to Improve Retention | **Awardco**. Disponível em: <<https://www.award.co/blog/employee-turnover-rates>>. Acesso em 05 de fevereiro de 2024.

HENDRIANA, E. et al. The Role of Employer Branding in Work-life Balance and Employee Retention Relationship among Generation Z Workers: Mediation or Moderation? *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan* | **Journal of Theory and Applied Management**, v. 16, n. 1, p. 124–143, 18 abr. 2023. DOI: 10.20473/jmtt.v16i1.41703.

HUFF, O., Leonardo. **Fatores determinantes na internacionalização de empresas de base tecnológica: Uma revisão da literatura**. Universidade Federal de Santa Catarina. 4 dez. 2023.

INC, G. **State of the Global Workplace Report**. Disponível em: <<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx#ite-506924>>. Acesso em 05 de fevereiro de 2024.

JARRAR, Y. Branding Strategies: A Chronological Review. **ARP International Journal of Social Science**, 1(1), p. 71–83, 2016. DOI: 10.5281/zenodo.45345.

KLIESTIKOVA, J.; KOVACOVA, M. Bibliometric Overview of Trends in Contemporary Brand Management. **SHS Web of Conferences**, v. 74, p. 01012, 2020. DOI: 10.1051/shsconf/20207401012.

KRISTIA. Connecting with Future Talent: A Review of Employer Value Propositions and Digital Media Channels for Sustainable Companies Targeting Generations Y and Z. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, v. 16, n. 2, p. 293–308, 21 ago. 2023. DOI: 10.20473/jmtt.v16i2.45126.

LÊ B. N., “Corporate social responsibility and employer attractiveness: Three essays on its role in international recruitment for multinational enterprises”, **Cantonal and University Library Fribourg**, 2023. DOI: 10.51363/unifr.eth.2022.006.

LINANAKATA. Employer Branding: você está cuidando da sua marca empregadora?. **GPTW**. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/employer-branding/>>. Acesso em 05 de fevereiro de 2024.

MADRUGA, R. Employee Experience, Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional. **Grupo GEN**, 2021. E-book. ISBN 9786559770120.

MAHESH R.; SURESH, B. H. Employer branding as an HR tool for talent management – an overview. **International Journal of Management Studies**, VI(1(5)), p. 74, 2019. DOI: 10.18843/ijms/v6i1(5)/08.

MAHMOUD, A. B. et al. “We aren’t your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. **International Journal of Manpower**, v. 42, n. 1, p. 193–209, 18 jun. 2020. DOI: 10.1108/IJM-09-2019-0448

MANSOUR, A. E. S. Scientific research and its role in developing the skills of faculty members in the light of quality standards and performance evaluation at the university of tripoli. **RIMAK International Journal of Humanities and Social Sciences**, v. 04, n. 01, p. 702–717, 1 jan. 2022. DOI: 10.47832/2717-8293.15.48.

MEIRINHOS, V.; ABRUNHOSA, S.; MARTINS, D. Employees' Retention: Concept, Practices, and Impact Factors. **Journal of Human Resources Management Research**, v. 2018, p. 1–10, 25 maio 2018. DOI: 10.5171/2018.390739.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. Metodologia Científica. **Grupo GEN**, 2022. E-book. ISBN 9786559770670.

MOHYI, A.; SUKMAWATI, D. Do Employee Experience Has an Impact to Turnover?. **Journal of Career and Entrepreneurship**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 49–58, 2023. DOI: 10.22219/jce.v2i1.25871.

OGNJANOVIĆ, J. Building employer attractiveness as part of the employer branding strategy. **Ekonomija: teorija i praksa**, v. 12, n. 3, p. 53–68, 2019. DOI:10.5937/etp1903053o.

OLTRAMARI, A. P.; CÓRDOVA, R.; TONELLI, M. J. Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo employer branding na escolha profissional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, n. spe, p. 750–764, nov. 2019. DOI: 10.1590/1679-395176652.

PHAM, Q. T.; VO, D. A. Impact of Employer Value Proposition and Social Media Use on the Intention to Apply for a Job in the IT Industry of Vietnam. **The South East Asian Journal of Management**, v. 16, n. 2, p. 1–25, 31 out. 2022. DOI: 10.21002/seam.v16i2.1092.

POLLÁK, F. Introductory Chapter: Brand Management as Part of Corporate Identity. **IntechOpen eBooks**, 9 nov. 2022. DOI: 10.5772/intechopen.108039.

RUŽIĆ, E.; BENAŽIĆ, D. Dimensions Of Attractiveness In Employer Branding And The Value Proposition Framework For Young Employees. **Ekonomski vjesnik / Econviews - Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues**, [S. l.], v. 36, n. 1, p. 89–100, 2023. DOI: 10.51680/ev.36.1.7.

SAMOLIUK, N. et al. Employer brand: key values influencing the intention to join a company. **Management & Marketing**. Challenges for the Knowledge Society, v. 17, n. 1, p. 61–72, 1 mar. 2022. DOI: 10.2478/mmcks-2022-0004.

SHABANABI, P.; KESAVARAJ, G. Employer Branding: A Literature Survey. **International Journal of Engineering and Management Research**, 9(2), 141–146, 2019. DOI: 10.31033/ijemr.9.2.18.

SINGH, D. A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends. **International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology**, v. 6, n. 1, p. 425–431, 10 fev. 2019. DOI: 10.32628/IJSRST195463.

SIROJUDDIN, N. M.; SOPIAH. The effectiveness of employer branding in attracting talented employee: Systematic literature review. **Asian Journal of Economics and Business Management**, v. 1, n. 3, p. 240–248, 27 nov. 2022. DOI: 10.53402/ajebm.v1i3.235.

STOCKER, F.; CORREA, A. S.; SOUZA, I. P. D.; BATISTA, S. A. O Impacto do Employer Branding na Atração e Retenção de Talentos. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 2, p. 246-259, 2020. DOI: 10.20503/recape.v10i2.44726.

SULLIVAN, J. Eight elements of a successful employment brand. **ER Daily**, 23 February, 2004.

SUSANTO P. C.; ZAHARA T. R. Analysis of Employee Retention Programs and Talent Engagement to Prevent Employee Turnover in Organizations (Systematic Literature Review). **Asian Journal of Community Services**, 2(6), p. 489–500, 29 jun. 2023. DOI: 10.55927/ajcs.v2i6.4560.

ZOJCESKA, A. Employee Value Proposition: Magnet for Attracting Candidates. Disponível em: <<https://www.talentlyft.com/en/blog/article/105/employee-value-proposition-magnet-for-attracting-candidates>>.



As referências que são de acesso aberto para download estão disponíveis no link:  
[https://drive.google.com/drive/folders/1OM3pwRDjl7hM6U5Kgg6WJorJzzZosbQO?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/drive/folders/1OM3pwRDjl7hM6U5Kgg6WJorJzzZosbQO?usp=drive_link)

## ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### ★ *Pré:*

→ Nome, cargo e tempo de cargo.

### ★ *Hoje*

→ Como está organizado o time de pessoas atualmente? Como é sua estrutura?

→ Quais os principais objetivos do time?

→ Quais os principais desafios enfrentados pelo time atualmente?

→ Quais as ações, voltadas para o colaborador, são praticadas pelo time?

### ★ *Identidade, Atratividade e Retenção.*

→ Você pode falar um pouco sobre a cultura e valores da IXC Soft?

→ Como os valores e cultura da empresa são comunicados aos colaboradores? Existe alguma ação voltada para isso?

→ Falando sobre a imagem organizacional, quando são realizadas ações de RH para o colaborador, é coletado feedback? Como funciona?

→ O que é feito a partir dos dados?

→ A IXC Soft faz entrevista demissional? Como Funciona?

→ O que é feito a partir dos dados?

→ Existe um espaço aberto em que o colaborador possa trazer sugestões ou sua percepção sobre a empresa e ações que são realizadas?

→ Quanto à atratividade, quais os atributos dispostos pela IXC Soft que levam a candidatura das vagas? Como são divulgadas as vagas da empresa?

→ Quais são as plataformas utilizadas para o recrutamento e seleção?

→ Em média, são quantos candidatos para as vagas?

→ Quanto tempo uma vaga demora para ser fechada?

- Quais os principais desafios do recrutamento e seleção?
- Sobre a retenção de talentos, quais os atributos dispostos pela IXC Soft fazem o colaborador permanecer na empresa? A empresa pratica o recrutamento interno?
- Os colaboradores tendem a permanecer na IXC Soft e construir carreira? Qual o tempo médio de casa dos colaboradores?
- Existe uma política de promoções/carreira?

★ ***Employer Branding***

- A IXC Soft sabe o que é ou aplica o Employer Branding?
- Em que etapa está? Quais os próximos passos?
- Cronograma de aplicação, prazo desejado para aplicação.

★ ***Employer Value Proposition***

- A IXC Soft tem uma proposta de valor do empregador (EVP) definida? Como ela é apresentada aos colaboradores?

★ ***Employee Experience***

- A empresa dispõe de uma jornada do colaborador? Como funciona?
- Quais os principais desafios enfrentados neste processo?

★ ***Finalização***

- Quais os próximos passos do setor?

**Transcrição disponível em:**

[https://docs.google.com/document/d/16VPJZoyNByXsoaEdD\\_fgSPnCa5EQMCFdC6F2cHdP4H0/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/document/d/16VPJZoyNByXsoaEdD_fgSPnCa5EQMCFdC6F2cHdP4H0/edit?usp=sharing)