

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

GUILHERME DANIEL DA SILVA

**EMPLOYER BRANDING:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA GERENCIADORA DE RISCO LOGÍSTICO
DE CHAPECÓ/SC**

**CHAPECÓ
2024**

GUILHERME DANIEL DA SILVA

EMPLOYER BRANDING:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA GERENCIADORA DE RISCO LOGÍSTICO
DE CHAPECÓ/SC

Projeto de pesquisa apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito parcial para aprovação na disciplina de TCC II.

ORIENTADORA: Prof.^a Dr.^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

CHAPECÓ
2024

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Silva, Guilherme Daniel da

EMPLOYER BRANDING: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
GERENCIADORA DE RISCO LOGÍSTICO DE CHAPECÓ/SC /
Guilherme Daniel da Silva. -- 2024.

89 f.:il.

Orientadora: 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. Proposta de Valor do
Empregador. 3. Experiência do Colaborador. 4.
Gerenciamento de Risco Logístico. I. Tosta, Kelly
Cristina Benetti Tonani, orient. II. Universidade
Federal da Fronteira Sul. III. Título.

GUILHERME DANIEL DA SILVA

EMPLOYER BRANDING:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA GERENCIADORA DE RISCO LOGÍSTICO
DE CHAPECÓ/SC

Projeto de pesquisa apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito parcial para aprovação na disciplina de TCC II.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 25/06/2024.

BANCA EXAMINADORA



Documento assinado digitalmente

KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA

Data: 26/06/2024 09:49:23-0300

CPF: ***.360.709-**

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

Orientadora



Documento assinado digitalmente

Marcos Baptista Lopez Dalmau

Data: 25/06/2024 13:31:56-0300

CPF: ***.773.459-**

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Marcos Baptista Lopez Dalmau

Avaliador



Documento assinado digitalmente

CASSIANO TRESSOLDI

Data: 25/06/2024 13:58:46-0300

CPF: ***.372.669-**

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Cassiano Tressoldi

Avaliador

Dedico este trabalho a todas as
pessoas que, de uma forma ou de
outra, me acompanharam e
enriqueceram minha jornada
acadêmica com suas contribuições,
apoio e inspiração.

AGRADECIMENTOS

Neste momento significativo, é com grande emoção que dedico um espaço especial para expressar minha mais profunda gratidão a todas as pessoas, instituições e influências que desempenharam papéis cruciais na concretização deste Trabalho de Conclusão de Curso:

À minha Família: A vocês, que estiveram ao meu lado desde o início desta jornada, não tenho palavras suficientes para expressar minha gratidão. Seu amor inabalável, apoio incondicional e a fé incansável em meu potencial foram o alicerce sólido sobre o qual construí este trabalho.

À minha namorada: Viviane Slaviero, que nos momentos de estresse e incerteza, sempre esteve ao meu lado, fornecendo conforto e incentivando-me a continuar. Sua paciência em ouvir minhas preocupações e suas palavras de encorajamento foram como um farol nos momentos mais escuros.

À minha Orientadora: Prof.^a Dr.^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, suas orientações dedicadas, paciência infindável e conhecimentos valiosos foram a bússola que me guiou por esta jornada acadêmica. Agradeço também a todos os professores que, ao longo dos anos, compartilharam os seus conhecimentos e experiências.

Aos meus Amigos e Colegas de Classe: Elias Bertuncelli, Julio Turcato e Marcos Cavalli, minhas experiências acadêmicas foram enriquecidas pelo convívio com todos vocês. Os debates estimulantes, o compartilhamento de recursos e a camaradagem que construímos ao longo desses anos foram inestimáveis. O apoio mútuo nos momentos de pressão e as risadas compartilhadas nos momentos de descontração fizeram desta jornada uma aventura memorável.

À Universidade da Federal da Fronteira Sul: Agradeço à instituição que tornou possível esta jornada de aprendizado. Sua dedicação em oferecer recursos, instalações e um ambiente propício à pesquisa e à educação foi fundamental para o desenvolvimento deste trabalho.

Cada um de vocês desempenhou papéis cruciais na minha jornada acadêmica, e sou profundamente grato por suas contribuições. Este TCC não é apenas uma realização pessoal, mas um tributo à generosidade e apoio de todos vocês. Obrigado do fundo do meu coração.

"Se vi mais longe, foi por estar sobre ombros de gigantes."

Isaac Newton

RESUMO

O ambiente de negócios atual é caracterizado por constantes transformações econômicas e avanços tecnológicos, que intensificam a competição e desafiam as organizações a fortalecerem suas posições. No contexto atual, onde a atração e retenção de talentos são desafios significativos, o *employer branding* emerge como estratégia fundamental para as empresas, especialmente no setor de gerenciamento de riscos logísticos. Este estudo investiga as práticas de *employer branding* desta empresa, situada em Chapecó/SC, com foco na identidade, imagem, atratividade e lealdade da marca empregadora. Utilizando entrevistas semiestruturadas com peças-chave da organização, além de uma revisão bibliográfica abrangente e estudo de caso, a pesquisa revelou a aderência dessas práticas aos objetivos propostos. A empresa se destaca por uma cultura organizacional fundamentada em excelência e *feedback* contínuo, evidenciada por práticas como pesquisas mensais de satisfação e um processo de recrutamento abrangente. Apesar dos desafios como a alta rotatividade no setor de gerenciamento de riscos, a empresa valoriza o crescimento profissional, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e interativo para seus colaboradores. Os resultados indicam um compromisso efetivo com o desenvolvimento de uma marca empregadora sólida e atrativa, apoiada por políticas de benefícios e programas de crescimento, contribuindo assim para sua competitividade e posicionamento estratégico no mercado.

Palavras-Chave: *Employer branding*, gerenciamento de riscos logísticos, cultura organizacional, atração e retenção de talentos, desenvolvimento profissional

ABSTRACT

The current business environment is characterized by constant economic transformations and technological advances, which intensify competition and challenge organizations to strengthen their positions. In the current context, where attracting and retaining talent are significant challenges, employer branding emerges as a fundamental strategy for companies, especially in the logistics risk management sector. This study investigates the employer branding practices of this company, located in Chapecó/SC, focusing on the identity, image, attractiveness and loyalty of the employer brand. Using semi-structured interviews with key members of the organization, in addition to a comprehensive literature review and case study, the research revealed the adherence of these practices to the proposed objectives. The company stands out for an organizational culture based on excellence and continuous feedback, evidenced by practices such as monthly satisfaction surveys and a comprehensive recruitment process. Despite challenges such as high turnover in the risk management sector, the company values professional growth, promoting a collaborative and interactive work environment for its employees. The results indicate an effective commitment to the development of a solid and attractive employer brand, supported by benefit policies and growth programs, thus contributing to its competitiveness and strategic positioning in the market.

Keywords: Employer branding, logistics risk management, organizational culture, talent attraction and retention, professional development.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1– Estrutura do <i>Employer Branding</i>	22
Figura 2– Modelo de EVP.....	32
Figura 3– Representação dos três pontos chaves para conceituação (EVP)..	34
Figura 4– <i>Employee Experience</i> - Boas Experiências dos Funcionários.....	39
Figura 5– Os Principais Estágios do <i>Employee Experience</i>	40
Figura 6– Organograma da Guardian Log - Recursos Humanos.....	54
Figura 7– Organograma da Guardian Log - Gerenciamento de Risco.....	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pilares do <i>Employee Value Proposition</i> (EVP).....	35
Quadro 2 - Comparativo de Práticas e Sugestões de <i>Employer Branding</i>	62
Quadro 3 - 5W2H Implementação de Sistemas de Gestão do Conhecimento.	71
Quadro 4 - 5W2H Implementação de Programas de Bonificação.....	73
Quadro 5 - 5W2H Estratégias de Humanização.....	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI	<i>Business Intelligence</i>
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
EB	<i>Employer Branding</i>
EE	<i>Employee Experience</i>
EVP	<i>Employee Value Proposition</i>
GR	Gerenciamento de Risco
GL	<i>Guardian Log</i>
PF	Pessoa Jurídica
RH	Recursos Humanos
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 OBJETIVO GERAL	16
1.2 Objetivos Específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 EMPLOYER BRANDING	20
2.1.1 Identidade Organizacional	23
2.1.2 Atratividade Organizacional	25
2.1.3 Cultura Organizacional	27
2.1.4 Imagem Organizacional	29
2.1.5 Lealdade e Produtividade dos Colaboradores.....	30
2.2 PROPOSTA DE VALOR DO EMPREGADOR.....	31
2.3 EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR.....	37
2.4 GERENCIAMENTO DE RISCO LOGÍSTICO	41
3 METODOLOGIA	44
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	44
3.2 OBJETO DA PESQUISA	46
3.3 COLETA DE DADOS.....	47
3.4 ANÁLISE DE DADOS	49
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	50
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADO.....	51
4.1 GUARDIAN LOG	51
4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	52
4.3 ESTRUTURA ATUAL	53
4.3.1 Objetivos	55
4.3.2 Desafios	57
4.3.3 Benefícios.....	58
4.3.4 Encontros e reuniões.....	59
4.4 EMPLOYER BRANDING NA GUARDIAN LOG.....	60
4.4.1 Identidade Organizacional	63
4.4.2 Atratividade Organizacional.....	64
4.4.3 Cultura Organizacional	65
4.4.4 Imagem Organizacional.....	67
4.4.5 Lealdade e Produtividade dos Colaboradores.....	68
4.5 PROPOSTA DE VALOR DO EMPREGADOR NA GUARDIAN LOG ...	69
4.6 EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR NA GUARDIAN LOG	70
4.7 AVANÇOS FUTUROS NO SETOR GERENCIAMENTO DE RISCO DA GUARDIAN LOG	71
4.8 AVANÇOS FUTUROS NO DEPARTAMENTO DE RH DA GUARDIAN LOG	73

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	76
REFERÊNCIAS	79
APÊNDICE A - ROTEIRO ENTREVISTA - COORDENADORA DE RH	85
APÊNDICE B - ROTEIRO ENTREVISTA - COORDENADOR DE GR.....	86
APÊNDICE C - TERMO DE COMPROMISSO DE UTILIZAÇÃO DE DADOS	87
APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO...	88

1 INTRODUÇÃO

As constantes transformações econômicas e tecnológicas estão ampliando a competição no cenário de negócios, impulsionando as organizações a buscar maneiras de fortalecer suas posições. Uma abordagem comum para alcançar esse objetivo é o desenvolvimento de uma estratégia de marca sólida, *branding*, de acordo com Kotler e Keller (2012, p. 316), que afirmam que essa abordagem pode auxiliar a empresa na construção de uma posição de liderança no mercado e na sua manutenção.

Além disso, Aaker (1996) enfatiza a importância do *branding* como um componente essencial para alcançar distinção e competitividade, além de contribuir para a fidelização dos clientes, resultando em maior rentabilidade para o negócio. No entanto, a concorrência não se limita ao ambiente externo, uma vez que atrair e reter talentos também se tornou um desafio significativo.

Isso sugere que, para além da atração de clientes por meio do *branding*, é igualmente vital buscar atrair talentos como empregador. Nesse contexto, emerge o conceito de *employer branding*, tal como definido por Ambler e Barrow (1996, p. 185-206), que engloba uma gama de vantagens funcionais, financeiras e emocionais que o empregador oferece aos seus colaboradores, destacando-se das demais organizações. Essa estratégia foi elaborada com o propósito de proporcionar aos colaboradores uma proposta de valor em troca de seu comprometimento.

O conceito de *employer branding* surge como uma estratégia direcionada à promoção da imagem do empregador, com o propósito de revelar a essência e os princípios fundamentais da organização. Isso implica na transmissão de uma visão cativante de um ambiente de trabalho desejável, tanto para os atuais colaboradores quanto para os potenciais candidatos a vagas. A reputação e a imagem construídas por meio das táticas de *employer branding* exercem uma forte atração sobre os talentos mais qualificados em busca de oportunidades na organização (Paredes, 2020).

As empresas de gerenciamento de riscos (GR) logísticos têm ganhado destaque significativo no cenário empresarial brasileiro. Essas organizações desempenham uma atuação crucial na identificação, avaliação e mitigação de riscos que podem afetar negativamente a continuidade e o sucesso das

empresas. Com uma atuação especializada, as empresas de gerenciamento de riscos logísticos oferecem soluções inovadoras para minimizar ameaças e melhorar a resiliência organizacional (Alves, 2018).

No entanto, as empresas de GR enfrentam desafios particulares no mercado atual. As flutuações financeiras e as incertezas econômicas têm gerado a necessidade premente de retenção e atração de talentos qualificados neste setor altamente especializado. À medida que as empresas de gerenciamento de riscos buscam manter uma equipe talentosa, elas se veem limitadas pela impossibilidade de oferecer salários substancialmente mais elevados (Ruppenthal, 2013).

Nesse contexto, a implementação de estratégias de *employer branding* nas empresas emerge como uma abordagem promissora. Essas práticas não apenas contribuem para aumentar a produtividade dos colaboradores, mas também auxiliam na retenção e atração de profissionais qualificados, resultando em uma redução das despesas operacionais internas e no crescimento dos negócios (Clavery, 2020).

Essas medidas são fundamentais para garantir a continuidade do sucesso da empresa de gerenciamento de riscos, uma vez que a perda de talentos qualificados pode acarretar em prejuízos financeiros, impactos na qualidade dos serviços e na imagem da organização (Chiavenato, 2010). Frente a esse cenário, emerge a seguinte questão a ser investigada: Quais estratégias de *employer branding* são adotadas por uma empresa de gerenciamento de risco logístico localizada em Chapecó/SC?

1.1 OBJETIVO GERAL

Verificar as estratégias de *employer branding* aplicadas por uma empresa de gerenciamento de risco logístico em Chapecó/SC.

1.2 Objetivos Específicos

- a) Investigar as práticas de *employer branding* atualmente adotadas pela empresa de gerenciamento de risco logístico;

- b) Explorar a configuração da identidade, imagem, atratividade e lealdade da marca empregadora dentro da organização;
- c) Verificar a existência da proposta de valor e a qualidade da experiência para os colaboradores;
- d) Sugerir recomendações para aprimorar e otimizar as estratégias de *employer branding* da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância do *employer branding* como uma estratégia fundamental se destaca em um ambiente empresarial caracterizado por mudanças econômicas e avanços tecnológicos contínuos. As organizações buscam consolidar suas posições competitivas não apenas atraindo clientes, mas também atraindo e mantendo talentos qualificados como parte essencial de sua força de trabalho (Kotler; Keller, 2012).

A implementação de estratégias de *branding*, como destacado por Kotler e Keller (2012) e Aaker (1996), é reconhecida como uma maneira eficaz de construir e manter uma marca sólida no mercado, o que, por sua vez, pode resultar em maior fidelização de clientes e rentabilidade. No entanto, a competição por talentos no mercado de trabalho também se intensificou, tornando a atração e retenção de profissionais qualificados um desafio significativo.

Nesse contexto, o *employer branding* surge como uma abordagem estratégica essencial, definida por Ambler e Barrow (1996, p. 185-206) como um conjunto de vantagens oferecidas pelo empregador aos colaboradores. A reputação e a imagem construídas por meio do EB tornam-se fatores atrativos para os talentos mais qualificados.

Além disso, o setor de gerenciamento de risco, em particular, enfrenta desafios únicos, com a necessidade de atrair e manter uma equipe especializada em um ambiente de incerteza econômica. As flutuações financeiras limitam a capacidade de oferecer salários substancialmente mais altos como incentivo (Ruppenthal, 2013).

Recrutar talentos representa um desafio significativo para as gerenciadoras de riscos, enquanto manter esses talentos é uma tarefa ainda

mais complexa. Isso se deve, em grande parte, ao fato de que, muitas vezes, as empresas não podem oferecer salários tão elevados quanto as grandes corporações. Além disso, com a crescente adoção do trabalho remoto, muitos profissionais optaram por buscar oportunidades no exterior, atraídos por remunerações mais generosas, ao mesmo tempo em que permanecem em seus países de origem (Basement, 2020).

Este trabalho é importante para a empresa de gerenciamento de risco em Chapecó/SC, pois ao explorar e implementar estratégias eficazes de employer branding, a organização não só atrai e retém talentos qualificados, mas também valoriza e promove o bem-estar de seus colaboradores. Em um setor tão especializado e competitivo, onde a expertise dos profissionais é um diferencial crucial, a valorização das pessoas se torna um ativo estratégico necessário.

Ao construir uma marca empregadora, a empresa pode criar um ambiente de trabalho mais engajador e satisfatório, fortalecendo a lealdade e o compromisso dos seus funcionários. Esta valorização interna reflete diretamente na capacidade da organização de enfrentar os desafios do mercado e garantir um desempenho superior, assegurando, assim, sua sustentabilidade e crescimento a longo prazo, mesmo em um cenário de incerteza econômica e flutuações financeiras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão estratégica da imagem de uma organização como empregadora, conhecida como *Employer Branding*, é uma prática que se desenvolveu ao longo das décadas, moldada por mudanças sociais, econômicas e tecnológicas. Embora o termo em si tenha sido formalizado recentemente, suas raízes foram lançadas nos anos 90, quando visionários como Barrow e Ambler (1996), começaram a destacar a importância de tratar os funcionários como clientes internos e comunicar os valores e oportunidades da empresa.

À medida que adentramos o século XXI, a competição por talentos impulsionou o reconhecimento de que a marca de empregador era tão valiosa quanto a marca do consumidor. A internet desempenhou um papel crucial, permitindo que as organizações compartilhassem suas histórias e valores de maneira global. Com o surgimento das redes sociais, o *employer branding* se tornou mais crítico do que nunca, à medida que as experiências e opiniões dos funcionários passaram a influenciar diretamente a reputação das empresas (Mosley, 2017).

Hoje, o *employer branding* não é mais uma tendência passageira, mas uma prática essencial que as empresas adotam para se destacarem como empregadoras de escolha. Em um mundo onde o talento é um ativo altamente valorizado, a construção de uma marca empregadora sólida é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. Como delineado por Mosley (2017), essa estratégia visa forjar uma conexão emocional entre a empresa e seus colaboradores, resultando em maior engajamento, retenção e atração de talentos qualificados.

Além de sua evolução conceitual, é crucial compreender os elementos-chave da estrutura do EB, como cultura organizacional, identidade corporativa, atratividade e imagem organizacional. Esses elementos interconectados desempenham papéis fundamentais na construção e manutenção da reputação de uma organização como empregador de destaque. À medida que avançamos, exploraremos esses componentes em detalhes e sua importância na estratégia de *employer branding*.

2.1 EMPLOYER BRANDING

A competitividade no mercado de trabalho tem se intensificado significativamente nas últimas décadas, impulsionada por mudanças econômicas, avanços tecnológicos e a globalização. Nesse cenário, as organizações enfrentam o desafio contínuo de atrair e reter talentos qualificados, que são considerados recursos essenciais para a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

A década de 1990 marcou o início das discussões sobre as marcas de empregadores e sua importância como componente essencial das estratégias de negócios. Autores visionários, como Barrow e Ambler (1996, p. 185-206), demonstraram um importante papel no estabelecimento dos fundamentos do que hoje chamamos de *employer branding*. Suas contribuições enfatizaram a necessidade de tratar os funcionários como clientes internos e de comunicar de forma eficaz os valores, a cultura e as oportunidades de desenvolvimento de carreira de uma organização.

À medida que adentramos à década de 2000, a evolução do conceito de *employer branding* continuou a se desenrolar, impulsionada pela crescente competição por talentos. Nesse período, as empresas começaram a reconhecer que a marca de empregador tinha tanto valor quanto a marca do consumidor. A ascensão da internet desempenhou uma função necessária nesse desenvolvimento, facilitando às organizações compartilhar suas histórias e valores com um público global de maneira inédita (Dorighello, 2018).

Com a chegada da década de 2010 e além, o *employer branding* alcançou uma visibilidade e relevância sem precedentes. O advento das redes sociais e o acesso instantâneo à informação tornaram o EB mais crítico do que nunca. As mídias sociais permitiram que funcionários e candidatos compartilhassem suas experiências e opiniões sobre as empresas, influenciando diretamente a reputação dessas organizações como empregadoras. Ficou claro que as empresas não podiam mais controlar completamente sua imagem como empregadoras, mas ainda podem influenciá-la de maneira significativa (Dorighello, 2018).

A origem do *branding* pode ser rastreada até a necessidade premente das organizações de se destacarem em um mercado de trabalho cada vez mais

competitivo. Conforme os funcionários se tornaram mais exigentes e as empresas perceberam o valor estratégico de atrair e reter talentos qualificados, o *employer branding* emergiu como uma estratégia essencial para alcançar este objetivo (Mosley, 2017).

Hoje, não é mais uma tendência passageira, mas uma prática estabelecida que as empresas adotam para se destacarem como empregadoras de escolha. À medida que o mundo empresarial continua a evoluir, as organizações buscam maneiras inovadoras de comunicar sua cultura, valores e oportunidades a uma força de trabalho diversificada e global. Em um cenário onde o talento se tornou um ativo altamente valorizado, a construção de uma marca empregadora forte é considerada fundamental para o sucesso e a sustentabilidade das organizações (Kotler; Keller, 2012).

Conforme delineado pelo autor Mosley (2017), *employer branding*, abrange a estratégia de forjar e promover a imagem de uma organização como empregadora de destaque no mercado de trabalho. Essa abordagem implica na identificação das características e atributos que conferem singularidade e atratividade à empresa perante seus funcionários atuais e potenciais.

O cerne dessa estratégia consiste em estabelecer uma conexão emocional sólida entre a empresa e seus colaboradores, um elo que, por sua vez, culmina em maior engajamento, retenção e atração de talentos qualificados. A definição proposta pelo autor ressalta a importância de construir essa ligação emocional genuína, realçando a necessidade de transmitir uma imagem autêntica e cativante da empresa como um local de trabalho desejável e estimulante (Mosley, 2017).

De acordo com Dorighello (2018), a marca empregadora representa a imagem de uma organização percebida por seus *stakeholders* como um ambiente de trabalho positivo ou negativo. A autora destaca que a gestão da marca empregadora tem se tornado cada vez mais crucial, considerando que os colaboradores desempenham um papel primordial no funcionamento das empresas.

Esse ponto de vista está em sintonia com a perspectiva de Mosley (2017), que também enfatiza a importância do capital humano. Segundo esse autor, os especialistas em recursos humanos reconhecem o capital humano como o

recurso mais valioso das organizações. Quando gerenciado de forma adequada, ele proporciona vantagens competitivas e sustentáveis para as empresas.

Além de sua evolução conceitual ao longo dos anos, é fundamental explorar os componentes fundamentais que compõem a estrutura do *employer branding* e suas principais interconexões. Inicialmente, três elementos-chave estavam associados ao EP, nomeadamente: cultura e identidade corporativa, *endomarketing* e reputação (Ambler; Barrow, 1996, p. 185-206).

Com o passar do tempo, os autores Backhaus e Tikoo (2004) enriqueceram e aprimoraram essa estrutura, incluindo elementos adicionais, tais como identidade organizacional, cultura organizacional, imagem organizacional, atratividade organizacional, bem como a lealdade e produtividade dos colaboradores, como ilustrado na figura a seguir:

Figura 1 – Estrutura do Employer Branding



Fonte: Backhaus e Tikoo (2004, p. 505)

Estes elementos-chave da estrutura do *employer branding* representam os pilares fundamentais para que uma organização construa e mantenha sua reputação como empregador de destaque. Exercem papéis interconectados, e cada um deles é essencial para o sucesso desse processo. Além disso, Backhaus e Tikoo (2004) aprimoraram essa estrutura ao incluir elementos adicionais que ampliam ainda mais a compreensão do *employer branding*:

- a) **A identidade organizacional** é fundamental para alinhar como a empresa se vê interna e externamente, garantindo consistência em sua cultura e valores;
- b) A **atratividade organizacional** diz respeito à capacidade da empresa de atrair talentos de alta qualidade, tornando-a um local desejável para trabalhar;
- c) A **cultura organizacional** influencia diretamente a experiência dos funcionários, afetando sua satisfação e engajamento no trabalho;
- d) A **imagem organizacional** reflete como a empresa é percebida pelo público em geral, o que pode impactar não apenas a atração de talentos, mas também a imagem da marca como um todo;
- e) A **lealdade e produtividade dos colaboradores** são vitais, pois funcionários leais tendem a permanecer na empresa, contribuindo de forma mais significativa para o sucesso da organização. A lealdade está intrinsecamente ligada à produtividade, já que funcionários engajados tendem a ser mais eficazes.

Esses elementos-chave da estrutura do *employer branding* representam os pilares fundamentais para que uma organização construa e mantenha sua reputação como empregador de destaque. Assumem funções interconectadas, e cada uma delas é essencial para o sucesso desse processo. A seguir, exploraremos detalhadamente cada um desses elementos, começando com a identidade organizacional, que é crucial para alinhar a maneira como a empresa se vê interna e externamente, garantindo consistência em sua cultura e valores.

2.1.1 Identidade Organizacional

A identidade organizacional é um conceito fundamental na gestão empresarial contemporânea, desempenhando um papel crucial na maneira como uma empresa se vê e é vista pelo mundo. Representa a essência da empresa, seus valores, cultura e missão, servindo como um guia interno e uma ferramenta estratégica para moldar a percepção externa. Sendo notável a importância da identidade organizacional na construção de uma imagem coesa e consistente, tanto internamente, para os colaboradores, quanto externamente, para clientes, parceiros e candidatos em potencial (Clavery, 2020).

O alinhamento interno desempenha uma contribuição crucial na criação de um ambiente de trabalho coeso. Define quem a empresa é, seus princípios e crenças compartilhadas, fornecendo um alicerce sólido para a cultura corporativa. Quando a identidade organizacional está claramente definida e compartilhada entre os colaboradores, ela ajuda a unificar equipes, alinhar objetivos e valores, e promover o engajamento dos funcionários. Esse alinhamento interno contribui para uma força de trabalho mais motivada e comprometida, o que, por sua vez, impacta positivamente o desempenho e a produtividade (Clavery, 2020).

De acordo com as observações feitas por Fleury e Fleury (2004), a identidade organizacional assume um papel de destaque ao retratar a maneira como uma organização se enxerga internamente e como é percebida por seus colaboradores, clientes e partes interessadas. Este conceito abrange não apenas a autopercepção da empresa, mas também abraça seus valores, cultura, metas e a imagem que transmite para o ambiente externo. É por meio dessa interação recíproca que a identidade organizacional assume uma relevância crucial na formação da reputação e na estratégia de posicionamento da empresa no mercado.

A consistência cultural também realiza um dever essencial na manutenção da consistência cultural e de valores ao longo do tempo. À medida que as empresas crescem e evoluem, é fácil perder o foco de sua cultura central e valores. No entanto, uma identidade organizacional bem gerenciada serve como um lembrete constante desses princípios fundamentais. Isso permite que a empresa permaneça fiel às suas raízes e mantenha a coesão cultural, mesmo em meio a mudanças e expansões (Fleury; Fleury, 2004).

De acordo com as descobertas de Catanzaro *et al.* (2010, p. 649-662), é evidente que a cultura empresarial desempenha um papel de grande relevância no que tange à capacidade de uma empresa atrair talentos. Segundo os argumentos desses pesquisadores, quando os valores e princípios de um indivíduo estão em sintonia com a cultura adotada pela organização, essa empresa se torna atrativa para esse indivíduo.

Dessa forma, é altamente benéfico para uma organização que sua cultura empresarial espelha os valores que são especialmente atrativos para os potenciais colaboradores que ela deseja recrutar. Isso realça a importância de

uma cultura organizacional coesa e em sintonia com as expectativas e preferências dos futuros colaboradores (Lievens, 2016).

A identidade organizacional é um alicerce fundamental na construção da imagem interna e externa de uma empresa. Alinhar os colaboradores com a cultura e os valores da organização, ao mesmo tempo em que projeta uma imagem consistente e confiável para o público externo. Gerenciar eficazmente a identidade organizacional é essencial para promover o engajamento dos funcionários, fortalecer a reputação da empresa e atrair talentos qualificados, contribuindo assim para o sucesso e a sustentabilidade da organização no mercado (Lievens, 2016).

2.1.2 Atratividade Organizacional

A cultura corporativa desempenha uma tarefa crucial na atratividade organizacional. Uma cultura positiva, que promove a diversidade, inclusão, colaboração e inovação, é frequentemente vista como atrativa para profissionais talentosos. A cultura define o ambiente de trabalho e influencia a satisfação e o comprometimento dos funcionários (Hendricks, 2016).

Conforme definido pelos estudiosos Berthon, Ewing e Hah (2005), a atratividade organizacional pode ser entendida como o conjunto de benefícios percebidos por um candidato em potencial ao considerar ingressar em uma organização, comparando essa opção com outras alternativas disponíveis no mercado. Isso abrange diversos aspectos, incluindo o valor econômico e social oferecido, o grau de interesse despertado, as oportunidades de desenvolvimento profissional e a capacidade de aplicação das habilidades individuais dentro do contexto organizacional.

Em essência, a atratividade organizacional se resume à avaliação realizada pelos indivíduos sobre os benefícios e oportunidades que uma determinada organização pode proporcionar em relação à concorrência existente no mercado de trabalho (Berthon; Ewing; Hah, 2005).

A oferta de oportunidades de desenvolvimento profissional também é um fator de grande relevância. Colaboradores talentosos buscam empresas que investem em treinamento, mentorias, e oferecem caminhos claros de progressão na carreira. A perspectiva de crescimento e aprendizado contínuo é altamente atrativa (Hendricks, 2016).

Sem mencionar que a busca por um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional é cada vez mais importante para os profissionais de hoje. Empresas que oferecem flexibilidade no trabalho, programas de bem-estar e políticas de licença adequadas demonstram um compromisso com o bem-estar de seus funcionários, tornando-se destinos desejáveis para o trabalho (Hendricks, 2016).

A remuneração competitiva e os benefícios atrativos são componentes críticos da atratividade organizacional, conforme mencionado por Ahmad et al. (2019, p. 27-38). Segundo os autores, além de salários competitivos, os benefícios como planos de saúde abrangentes, pacotes de aposentadoria sólidos e programas de reconhecimento eficazes exercem uma função significativa na capacidade de uma empresa de atrair e reter talentos de alta qualidade.

A remuneração adequada demonstra que a empresa valoriza o trabalho de seus colaboradores e reconhece seu mérito. Profissionais talentosos estão atentos à justiça salarial e tendem a buscar organizações que estejam dispostas a recompensar seus esforços de maneira equitativa (Ahmad et al., 2019, p. 27-38).

Além disso, os benefícios que vão além do salário também desempenham um papel importante. Planos de saúde de qualidade oferecem segurança e tranquilidade aos funcionários, contribuindo para sua satisfação e bem-estar. Oferecer pacotes de aposentadoria sólidos demonstra um compromisso com o futuro financeiro dos colaboradores, o que é valorizado por profissionais em busca de estabilidade. Programas de reconhecimento e recompensas não monetárias podem ser ferramentas poderosas para aumentar a atratividade organizacional (Hendricks, 2016).

Reconhecer o desempenho excepcional, fornecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento, e criar um ambiente de trabalho onde os esforços são valorizados contribuem para um ambiente positivo e motivador. Os profissionais são atraídos por empresas que investem em seu crescimento pessoal e profissional (Alniacik et al., 2014).

De acordo com Highhouse et. al (2003), esses conceitos podem ser definidos como a interação dos sentimentos emocionais e atitudes comportamentais que os indivíduos desenvolvem em relação a determinadas

organizações como possíveis locais para trabalhar. Isso enfatiza que a atratividade organizacional está intrinsecamente vinculada às percepções e emoções que os indivíduos cultivam em relação a uma empresa como um local desejável para emprego.

A atratividade organizacional é uma componente essencial para o sucesso de qualquer empresa que deseje atrair e reter talentos de alta qualidade. Cultura, desenvolvimento profissional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, remuneração e benefícios são fatores-chave a serem considerados na busca por profissionais talentosos. Ao investir nesses aspectos e criar um ambiente de trabalho positivo, as organizações podem se destacar como destinos desejáveis para a carreira de profissionais talentosos (Alniacik et al., 2014).

2.1.3 Cultura Organizacional

De acordo com Edgar Schein (2009), um dos principais estudiosos da cultura organizacional, a cultura exerce um papel vital na experiência dos funcionários dentro de uma organização. Segundo o autor, a cultura molda os valores, as normas e os comportamentos que são considerados aceitáveis em uma empresa. Quando a cultura é positiva e alinhada com as necessidades e aspirações dos funcionários, isso tende a aumentar a satisfação e o engajamento no trabalho.

Frederick Herzberg (1969), famoso pelo modelo de higiene-motivação, observou que fatores relacionados ao ambiente de trabalho, como a cultura organizacional, têm um impacto significativo na satisfação no trabalho. Argumenta que fatores motivacionais, como reconhecimento e crescimento profissional, são influenciados pela cultura. Uma cultura que promove o reconhecimento e fornece oportunidades de desenvolvimento tende a aumentar o engajamento e a satisfação dos funcionários.

Uma cultura que incentiva a inovação, a colaboração e o aprendizado contínuo pode levar a funcionários mais satisfeitos e engajados. A cultura organizacional é um dos principais impulsionadores do desempenho no trabalho, uma vez que, a cultura que promove valores como responsabilidade, integridade e respeito cria um ambiente em que os funcionários se sentem valorizados e engajados em sua função. Isso, por sua vez, leva a uma maior satisfação no

trabalho e maior produtividade, moldando o ambiente de trabalho e afetando a experiência dos funcionários (Denison, 2012).

Além disso, Daniel Denison (2012), renomado por suas pesquisas sobre cultura organizacional, destaca que a cultura tem um efeito direto na produtividade e no desempenho dos funcionários. Argumenta que uma cultura que incentiva a inovação, a colaboração e o aprendizado contínuo pode levar a funcionários mais satisfeitos e engajados.

Denison (2012) enfatiza que a cultura organizacional é um dos principais impulsionadores do desempenho no trabalho. Uma cultura que promove valores como responsabilidade, integridade e respeito cria um ambiente onde os funcionários se sentem valorizados e engajados em suas funções, o que, por sua vez, contribui para uma maior satisfação no trabalho e uma maior produtividade (Denison, 2012).

Peter Drucker (1985), um dos mais influentes pensadores da administração, também ressaltou a importância da cultura organizacional. Drucker (1985) observou que a cultura molda o ambiente de trabalho e, conseqüentemente, afeta a experiência dos funcionários. Drucker (1985) sustentou que uma cultura que fomenta princípios como responsabilidade, integridade e respeito estabelece um contexto no qual os funcionários se percebem como valorizados e imersos em suas responsabilidades. Esse senso de valorização e envolvimento, por sua vez, conduz uma responsabilidade no aumento da satisfação no trabalho, solidificando a cultura organizacional como um elemento crucial na vivência dos funcionários dentro da empresa.

Não resta dúvida de que a cultura organizacional desempenha um papel vital na construção da experiência dos funcionários no contexto de uma organização. Desde a influência na definição de valores e normas até o impacto direto no reconhecimento e no desenvolvimento profissional, a cultura organizacional assume uma tarefa multifacetada que exerce uma influência direta sobre a satisfação e o engajamento dos funcionários em seu ambiente de trabalho.

Uma cultura que promove valores positivos e proporciona um ambiente de trabalho propício não apenas enriquece a experiência dos funcionários, mas também desenvolve um papel crucial na promoção do sucesso abrangente da organização.

2.1.4 Imagem Organizacional

Segundo Albert M. Junior Muñiz e Hope Jensen Schau (2007, p. 35-50), enfatizam a importância da imagem organizacional como um fator crítico para a reputação de uma empresa. A imagem de uma empresa é formada pela percepção que o público em geral tem dela e executa um dever fundamental na criação de uma identidade sólida no mercado. A imagem organizacional influencia a atratividade de uma empresa tanto para clientes quanto para talentos em potencial, impactando diretamente o sucesso da organização.

O entendimento da imagem organizacional como um ativo estratégico ganha ainda mais relevância à luz das pesquisas de Albert M. Junior Muñiz e Hope Jensen Schau (2007, p. 35-50). Os autores destacam a importância crítica da imagem organizacional para a reputação de uma empresa. A imagem de uma empresa é um reflexo da percepção que o público em geral possui dela e desempenha uma função chave na criação de uma identidade sólida no mercado. Essa identidade não se limita apenas aos produtos ou serviços oferecidos, mas também abrange a maneira como a organização é vista em termos de cultura, ética e responsabilidade social. A imagem organizacional não é estática, ela está em constante evolução e é influenciada pelas ações e valores da empresa (Muñiz; Schau, 2007, p. 35-50).

A imagem organizacional é um ativo valioso para qualquer empresa, uma imagem positiva pode atrair talentos excepcionais e fortalecer a conexão emocional entre a marca e o público. Essa conexão não apenas atrai candidatos de alta qualidade, mas também contribui para a construção de uma marca sólida e confiável (Kotler, 2019).

Outro aspecto importante é que uma imagem organizacional positiva não se limita apenas aos funcionários atuais e futuros, mas também impacta os clientes e parceiros de negócios. Uma empresa com uma imagem forte e confiável é vista como uma parceira de negócios desejável e pode conquistar a confiança de seus clientes. Isso resulta em relacionamentos comerciais mais sólidos, o que, por sua vez, contribui para o crescimento e o sucesso da organização (Kotler, 2019).

Daniel Goleman, renomado por suas pesquisas sobre inteligência emocional, salienta a relevância da imagem organizacional na formação da

percepção dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho. Uma imagem positiva cria um ambiente de trabalho mais atrativo, gerando um senso de orgulho entre os colaboradores por fazerem parte de uma organização bem vista pelo público em geral. Esse sentimento de pertencimento e prestígio exerce um impacto direto na motivação, no engajamento e na satisfação dos funcionários (Goleman, 2015).

As ações da empresa, seus valores e sua responsabilidade social desempenham uma responsabilidade na formação dessa imagem. Nesse contexto, uma empresa que cultiva uma cultura organizacional positiva e práticas éticas não apenas tem a capacidade de atrair profissionais de alta qualidade, mas também assume um papel ativo na construção de uma imagem organizacional que é bem vista pelo público em geral (Muñiz; Schau, 2007).

2.1.5 Lealdade e Produtividade dos Colaboradores

Frederick Herzberg (1969), argumenta que a lealdade dos funcionários está diretamente relacionada à sua satisfação no trabalho. Segundo Herzberg (1969), fatores motivacionais, como reconhecimento, crescimento profissional e responsabilidades desafiadoras, são fundamentais para a construção da lealdade. Quando os funcionários se sentem valorizados e têm a oportunidade de crescer e se desenvolver na organização, eles tendem a permanecer na empresa por mais tempo. Além disso, funcionários leais tendem a investir mais esforço em suas tarefas, o que contribui para uma maior produtividade.

Adam Grant (2014), autor de "Dar e Receber," explora a importância da generosidade e do apoio mútuo no ambiente de trabalho. Define que os funcionários leais não apenas permanecem na empresa, mas também estão dispostos a contribuir com seu tempo e conhecimento para o sucesso da organização. Funcionários leais demonstram um alto grau de comprometimento com os objetivos da empresa, o que resulta em um aumento na produtividade e na eficácia das equipes de trabalho.

David A. Aaker (2009), um renomado autor e especialista em branding, disse:

"A lealdade do cliente não é conquistada apenas por ter um ótimo produto. É conquistada pela percepção do cliente de que você oferece um relacionamento único e valioso."

É importante destacar que a lealdade dos funcionários não se limita apenas à retenção de talentos. Funcionários leais também desempenham um papel significativo na construção de uma cultura de trabalho positiva e na disseminação dos valores da organização. Atuam como embaixadores da empresa, transmitindo uma imagem positiva tanto interna quanto externamente. Isso não apenas fortalece a reputação da empresa como empregadora de escolha, mas também pode influenciar na atração de novos talentos que desejam fazer parte de uma organização com uma cultura de colaboração e apoio (Grant, 2014).

A lealdade dos funcionários está intimamente ligada à produtividade e à inovação. Colaboradores que se sentem valorizados e comprometidos estão mais dispostos a contribuir com ideias criativas e a buscar soluções inovadoras para os desafios da organização. Essa cultura de inovação e dedicação não apenas impulsiona a produtividade, mas também permite que a empresa se destaque em um mercado competitivo (Aaker, 2009).

A relação entre lealdade e produtividade dos colaboradores é uma interligação crucial que impacta diretamente o desempenho e o sucesso de uma organização. Funcionários leais tendem a ser mais produtivos, comprometidos e eficazes em suas funções, contribuindo para o alcance das metas e objetivos da empresa. Promover a lealdade dos funcionários por meio de práticas de gestão adequadas é fundamental para o crescimento e a prosperidade de qualquer organização.

2.2 PROPOSTA DE VALOR DO EMPREGADOR

O *employee value proposition* (EVP), ou proposta de valor do empregador, é um elemento fundamental nas estratégias de *employer branding*, como destacado por Minchington (2011). Essencialmente, o EVP representa a oferta de valor de uma organização como empregadora. É um conjunto de atributos e qualidades que refletem a cultura e os benefícios que a organização proporciona aos seus colaboradores. Por meio dessa proposta de valor, a empresa busca atrair e cativar tanto os colaboradores atuais quanto os futuros.

Representa a essência do que torna a organização um local de trabalho atrativo e único para os profissionais.

Figura 2: Modelo de EVP



Fonte: Adaptado de Sezões (2017).

Segundo Edward E. Lawler e Shane R. Thye (1999, p. 217-244), renomados especialistas em gestão de recursos humanos, destacam que o *employee value proposition* é a soma de todos os aspectos tangíveis e intangíveis que uma organização oferece a seus funcionários em troca de seu trabalho e comprometimento. Enfatizam que o EVP não se limita apenas à remuneração, mas também engloba oportunidades de desenvolvimento profissional, ambiente de trabalho, cultura organizacional e benefícios adicionais, todos os quais desempenham uma missão importante na atração e retenção de talentos.

David Ulrich (2005) ressalta a importância do EVP na construção de uma marca empregadora forte. Relata que não apenas atrai talentos, mas também molda a percepção que os funcionários têm da empresa como local de trabalho. Para Ulrich (2005), o *employee value proposition* é uma ferramenta estratégica que ajuda as organizações a alinhar seus objetivos de negócios com suas práticas de RH, garantindo que atraiam e retenham colaboradores que se encaixem na cultura e nas metas da empresa.

Já para Josh Bersin (2013), o EVP está em constante evolução devido às mudanças nas expectativas dos funcionários. Observa que as novas gerações de trabalhadores valorizam cada vez mais aspectos como propósito, aprendizado contínuo e flexibilidade no trabalho. Portanto, as organizações precisam adaptar sua proposta de valor para atender às necessidades em constante mudança dos colaboradores.

O *employee value proposition* é um conceito multifacetado que abrange diversos aspectos da relação entre a empresa e seus colaboradores. Autores renomados destacam sua importância não apenas na atração e retenção de talentos, mas também na construção de uma cultura organizacional positiva e na busca de alinhamento estratégico entre as práticas de RH e os objetivos de negócios.

Clavery (2020) propõe uma definição abrangente do *employee value proposition* baseada em três elementos igualmente importantes. O primeiro elemento refere-se ao que os talentos desejam obter da marca empregadora, ou seja, o que torna a empresa relevante como uma escolha de emprego. O segundo elemento aborda o que a empresa oferece como diferencial em comparação com a concorrência, destacando os atrativos únicos que a distinguem como empregadora.

Por fim, o terceiro ponto envolve a visão das lideranças da empresa sobre o que gostariam que os talentos associassem à organização como marca empregadora, representando um elemento aspiracional na construção do EVP. Esses três elementos convergem para formar uma proposta de valor sólida e atraente para os colaboradores presentes e futuros (Clavery, 2020).

Figura 3: Representação dos três pontos chaves para conceituação (EVP)



Fonte: Adaptado de Clavery (2020).

A abordagem de Clavery (2020) sobre o *employee value proposition* (EVP) destaca a necessidade de equilíbrio e convergência entre esses três elementos cruciais para a definição do EVP, conforme:

- O primeiro ponto, relacionado ao que os talentos desejam extrair da marca empregadora, é essencial porque reflete as expectativas e desejos dos colaboradores. Compreender o que atrai os profissionais para a empresa permite que a organização adapte sua proposta de valor de acordo com as necessidades do mercado de talentos e, assim, aumente sua atratividade como empregadora;
- O segundo ponto, que se concentra no que a empresa oferece como diferencial em relação à concorrência, ressalta a importância da distinção. À medida que o mercado de trabalho se torna mais competitivo, destacar-se é essencial para atrair e reter talentos. O EVP deve enfatizar os benefícios exclusivos que a organização proporciona aos colaboradores, criando uma vantagem competitiva sólida;
- O terceiro ponto, relacionado às aspirações das lideranças da empresa em relação ao EVP, adiciona uma dimensão estratégica. Define-se o que as lideranças desejam que a organização represente como marca empregadora no futuro. Essa visão aspiracional ajuda a orientar os esforços da empresa na construção de sua cultura organizacional e na

oferta de benefícios e oportunidades que estejam alinhados com sua visão a longo prazo.

Em conjunto, esses três elementos formam um EVP completo e eficaz que não apenas atende às necessidades dos colaboradores, mas também fortalece a posição da empresa no mercado de talentos. É uma ferramenta estratégica que permite que a empresa construa e mantenha uma reputação sólida como empregadora de escolha.

Conforme Clavery (2020), identificar uma marca empregadora eficaz requer a consideração de cinco pilares interconectados. Esses pilares demonstram um papel crucial na garantia de que as promessas de valor feitas pela empresa sejam bem recebidas pelo público-alvo. Os cinco pilares em questão são: recompensas ou benefícios, oportunidades de desenvolvimento, cultura e identidade organizacional, natureza do trabalho e a qualidade das pessoas que compõem a organização. Juntos, esses pilares formam uma base sólida para a construção de uma marca empregadora sólida e relevante no cenário atual. A interdependência desses elementos é evidente e pode ser visualizada no quadro a seguir:

Quadro 1 - Pilares do *Employee Value Proposition* (EVP)

Recompensas ou Benefícios	Oportunidades	Organização, identidade e cultura	Trabalho	Pessoas
Salários	Planos de desenvolvimento	Ética	Viagens	Qualidade dos colaboradores
Remuneração fixa e variável	Aceleração de carreira	Valores	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	Qualidade da liderança
Planos de aposentadoria	Oportunidades futuras de carreira	Diversidade	Reconhecimento	Ambiente de trabalho
Férias	Treinamentos	Responsabilidade social	Inovação	Gerenciamento de pessoas
Plano de saúde	Mobilidade	Posicionamento de mercado	Localização	Relações interpessoais
Vale alimentação e refeição	Estabilidade organizacional	Cultura	Rotinas	Outros
Academias	Outros	Imagem da marca	Metas	
Convênios		Clima	Outros	
Outros		Nível de tecnologia		
		Outros		

Fonte: Adaptado de Clavery (2020).

De acordo com o esquema acima apresentado, identificam-se cinco pilares essenciais do *employee value proposition* (EVP), conforme Clavery (2020):

- a) **Pilar de Recompensas Financeiras:** Este pilar engloba os elementos financeiros que a empresa oferece aos seus funcionários, como salários competitivos, programas de participação nos resultados e um abrangente pacote de benefícios. São aspectos concretos que atraem e retêm talentos;
- b) **Pilar de Oportunidades de Desenvolvimento:** O segundo pilar concentra-se nas oportunidades proporcionadas aos colaboradores para o seu crescimento profissional e pessoal. Isso inclui programas de treinamento, desenvolvimento de habilidades e a perspectiva de adquirir novos conhecimentos;
- c) **Pilar de Cultura e Valores Organizacionais:** O terceiro pilar diz respeito à cultura corporativa, aos valores, à identidade e à ética da empresa. Representa o ambiente interno e os princípios que norteiam as ações da organização;
- d) **Pilar de Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal:** O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é abordado no quarto pilar, reconhecendo a importância de permitir que os colaboradores desfrutem de tempo para suas vidas pessoais, criando um ambiente de trabalho saudável;
- e) **Pilar de Liderança e Gestão de Pessoas:** Por fim, o quinto pilar está relacionado com a qualidade da liderança e a eficácia da gestão de recursos humanos na empresa. Isso abrange a maneira como os funcionários são liderados, orientados e gerenciados em seu ambiente de trabalho.

Esses cinco pilares são fundamentais para a construção e manutenção de uma marca empregadora sólida. A medição periódica desses elementos é imprescindível, pois permite à empresa avaliar a eficácia na entrega das promessas de valor feitas aos colaboradores. O acompanhamento constante desses pilares é crucial para o fortalecimento e a manutenção dos valores da empresa (Clavery, 2020).

2.3 EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR

Estamos vivendo na era da experiência, onde tanto em contextos coletivos quanto individuais, quer seja em momentos de lazer ou no ambiente profissional, as pessoas buscam criar memórias e vivenciar momentos memoráveis. No âmbito do trabalho, essa busca por uma experiência significativa não é diferente.

Empresas preocupadas em atrair e reter talentos estão investindo na construção de experiências que estabeleçam conexões profundas entre candidatos, colaboradores atuais e suas próprias marcas. De acordo com as palavras de Oliveira (2018, p. 5), a "*employee experience*" se refere à "soma das experiências, interações e percepções dos funcionários em relação às organizações onde trabalham". Neste contexto, exploraremos como a construção de uma experiência positiva para os colaboradores se tornou um elemento-chave nas estratégias das empresas modernas.

A experiência do funcionário emergiu como um dos temas mais cruciais e discutidos no mundo corporativo contemporâneo. Hoje, empresas renomadas reconhecem que não basta apenas oferecer salários competitivos e benefícios atrativos para atrair e reter talentos. Em vez disso, elas estão cada vez mais voltando sua atenção para a experiência que proporcionam aos seus colaboradores ao longo de sua jornada na organização. Neste contexto, renomados autores e pensadores, como Jacob Morgan, Josh Bersin e Simon Sinek, têm desempenhado papéis fundamentais na definição e exploração desse conceito multifacetado.

Jacob Morgan (2017), autor do livro "*The Employee Experience Advantage*", argumenta que as empresas que se concentram na experiência do funcionário têm um desempenho notavelmente melhor. Define a experiência do funcionário como o conjunto de percepções e sentimentos que um indivíduo tem ao longo de sua jornada na empresa, desde a contratação até a saída. Para Morgan (2017), uma experiência positiva do funcionário resulta em maior engajamento, produtividade e retenção.

Já Josh Bersin (p. 1-35, 2019), em sua obra "*New Ways to Gauge Talent and Potential*", enfatiza que a experiência do funcionário vai além de simplesmente oferecer benefícios e vantagens. Bersin relata a relevância de

estabelecer um ambiente de trabalho que fomente o bem-estar, a inclusão e o progresso contínuo dos membros da equipe. Acredita que as empresas que direcionam seus recursos para aprimorar a experiência do funcionário colhem os benefícios de uma força de trabalho mais contente e produtiva.

No contexto da experiência do funcionário, Josh Bersin (p. 1-2, 2021) destaca com sabedoria que:

A era pós-pandêmica está rapidamente sendo definida pela experiência do colaborador: como sua organização constrói a forma como as pessoas trabalham e vivem, de produtividade a flexibilidade, bem-estar, saúde e tudo o que há em torno disso.

Simon Sinek (2011), conhecido por seu livro "*Start with Why*", aborda a experiência do funcionário sob a perspectiva do propósito. As organizações devem inspirar seus funcionários compartilhando uma visão clara e inspiradora. Para Sinek (2011), quando os funcionários entendem o "porquê" por trás das ações da empresa, eles se sentem mais conectados e motivados a contribuir para o sucesso organizacional.

A experiência do funcionário é um conceito vital nos negócios modernos. Jacob Morgan (2017), Josh Bersin (2021) e Simon Sinek (2011) destacam a importância de criar um ambiente de trabalho que promova o engajamento, o bem-estar e o propósito entre os colaboradores. Empresas que priorizam a experiência do funcionário colhem benefícios substanciais em termos de desempenho e retenção de talentos, mas isso exige um compromisso constante com a melhoria e uma cultura que valorize as pessoas. Os autores concordam que requer um compromisso contínuo por parte da liderança e uma cultura empresarial que valorize os colaboradores como ativos fundamentais.

A atenção dedicada ao bem-estar dos colaboradores exerce um papel fundamental na retenção de talentos dentro de uma empresa. É como se estivéssemos desencadeando um efeito dominó positivo ao longo do caminho, impulsionando o fortalecimento da reputação da empresa como um excelente local para se trabalhar, tudo isso graças às experiências positivas que os profissionais têm. Podemos afirmar que a atenção ao bem-estar do colaborador é o motor que impulsiona o crescimento do prestígio de uma empresa como empregadora de destaque, conforme figura abaixo:

Figura 4 - Employee Experience - Boas Experiências dos Funcionários



Fonte: Adaptado de Pulses (2023).

A conexão entre o bem-estar do colaborador, a cultura empresarial e a retenção de talentos é notável. Quando os colaboradores se sentem valorizados, cuidados e alinhados com a missão da empresa, não apenas permanecem na organização, mas também se tornam embaixadores entusiásticos. Compartilham suas experiências positivas com amigos e colegas, fortalecendo a reputação da empresa como um local excepcional para se trabalhar (Bersin, p. 1-35, 2019).

Consequentemente, a atenção dedicada ao bem-estar dos colaboradores não é apenas um investimento nas pessoas, mas também uma estratégia de negócios sólida. Impulsiona o crescimento do prestígio da empresa como empregadora de destaque, tornando-a mais atraente para talentos talentosos em um mercado altamente competitivo (Bersin, p. 1-35, 2019).

A *employee experience* é uma parte vital da estratégia de negócios moderna. Incorpora o propósito, o bem-estar e o engajamento dos colaboradores, transformando-se em um círculo virtuoso que promove o sucesso organizacional. À medida que as empresas continuam a reconhecer a importância desse conceito, elas estão construindo um futuro onde as pessoas não são apenas recursos, mas sim parceiros essenciais no caminho para o sucesso duradouro (Morgan, 2017).

Figura 5 - Os Principais Estágios do *Employee Experience*



Fonte: Adaptado de Equestiona (2023).

O conceito de *employee experience*, aborda a jornada que um colaborador percorre durante seu ciclo de vida na organização. Compreender e otimizar essa jornada é importante para promover um ambiente de trabalho produtivo e satisfatório. Neste contexto, a *employee experience* pode ser dividida em cinco estágios distintos principais, cada um com sua importância e desafios específicos.

- a) **Recrutamento:** O estágio de recrutamento é a porta de entrada para a experiência do funcionário. Envolve todas as etapas que levam à contratação de um novo funcionário. Autores como Simon Sinek (2011) enfatizam a importância de atrair candidatos que compartilhem os valores e a visão da empresa. Questões como a eficácia do processo de seleção, o custo de contratação e a qualidade dos candidatos são cruciais neste estágio.
- b) **Integração:** Após a contratação, os novos colaboradores entram no estágio de integração. Aqui, eles se familiarizam com os sistemas, ferramentas e processos da organização, adaptando-se às expectativas de seus papéis. Um processo de integração eficaz, como destacado por autores, como Jacob Morgan (2017), ajuda a transformar o entusiasmo inicial em um compromisso de longo prazo com a empresa.
- c) **Desenvolvimento:** O estágio de desenvolvimento é uma jornada contínua em que os funcionários aprimoram suas habilidades e crescem dentro de suas funções. A ênfase está no aumento da produtividade, habilidades de trabalho em equipe e oportunidades de promoção. Josh Bersin (2013) ressalta a importância de oferecer oportunidades de aprendizado e desenvolvimento para criar funcionários mais engajados e capacitados.

- d) **Retenção:** À medida que os colaboradores se integram e se desenvolvem, o desafio passa a ser a sua retenção. Aqui, é crucial mantê-los engajados e alinhados com a visão e os valores da empresa. A substituição de funcionários pode ser cara, conforme destacado por Simon Sinek (2011), tornando a retenção uma prioridade econômica.
- e) **Saída:** A saída de funcionários é inevitável, seja por aposentadoria, mudança de empregador ou outras razões. No estágio de saída, é fundamental entender por que os funcionários deixam a organização. Isso oferece oportunidades de melhoria contínua no *employee experience* e na retenção de talentos.

A retenção de talentos não apenas economiza recursos, como também preserva o conhecimento e a experiência dentro da organização. Colaboradores engajados e satisfeitos não apenas permanecem, mas também se tornam embaixadores da marca, atraindo novos talentos e clientes. Além disso, seu compromisso com a visão da empresa impulsiona a inovação e a resiliência nos momentos de desafio (Bersin, 2021).

No estágio de saída, a compreensão das razões pelas quais os funcionários deixam a organização fornece dados valiosos para aprimorar o *employee experience* e evitar a perda de talentos no futuro. Esse ciclo contínuo de melhoria, não apenas fortalece a reputação da empresa como um empregador de destaque, mas também contribui para um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Em última análise, ao investir no EE, as organizações estão investindo em seu próprio crescimento e sucesso sustentável (Bersin, 2021).

2.4 GERENCIAMENTO DE RISCO LOGÍSTICO

O gerenciamento de risco no contexto de veículos de transporte é uma área crucial para garantir a segurança das operações e minimizar potenciais impactos negativos. Renomados autores e especialistas contribuíram significativamente para o desenvolvimento de estratégias e práticas que visam a redução de riscos associados a esse setor vital da economia.

Martin Christopher (p. 100, 2022), um dos principais especialistas em logística, define o gerenciamento de risco logístico como "o processo de planejar, implementar e controlar estratégias, políticas e procedimentos para

minimizar os riscos operacionais ao longo da cadeia de suprimentos, enquanto, ao mesmo tempo, maximiza a eficiência e a rentabilidade".

David M. Gligor (p. 247-279, 2019), em sua pesquisa, esse autor define o gerenciamento de risco logístico como "a identificação, avaliação e priorização de eventos de risco na cadeia de suprimentos, seguidos pelo desenvolvimento e implementação de estratégias para mitigar, eliminar ou aceitar esses riscos, a fim de melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos".

Um dos principais pensadores nesse campo é David L. Strayer et al. (2013), um psicólogo cognitivo conhecido por seu trabalho sobre os riscos da distração ao volante, especialmente relacionados ao uso de dispositivos móveis. Strayer destaca os perigos da atenção dividida e fornece avaliações valiosas sobre como as empresas de transporte podem implementar políticas e tecnologias para mitigar esses riscos.

Nassim Nicholas Taleb (2018), que embora mais conhecido por seu trabalho em finanças, também abordou a questão do risco no transporte. Taleb introduziu o conceito de "Cisne Negro", eventos imprevisíveis e de alto impacto, que podem ter efeitos devastadores nas operações de transporte. Ele argumenta que as organizações de transporte devem se preparar para cenários extremos e se tornar mais resilientes diante do inesperado.

No cenário dinâmico e desafiador das operações de transporte, o gerenciamento de risco desempenha uma contribuição crucial para assegurar não apenas a segurança das pessoas e dos bens, mas também a eficiência e a continuidade das atividades. Autores renomados, como Martin Christopher (2022), têm contribuído significativamente para a evolução desse campo, fornecendo medidas que podem guiar as empresas e os profissionais na busca por um transporte mais seguro e eficaz.

Martin Christopher (2022), em sua obra de referência "Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos", destaca a importância de uma abordagem holística para o gerenciamento de riscos em veículos de transporte. Ressalta que as operações de transporte estão intrinsecamente ligadas à cadeia de suprimentos e, portanto, qualquer interrupção nessas operações pode ter impactos significativos em toda a cadeia. Enfatizando a necessidade de uma análise completa dos riscos, que inclui não apenas riscos operacionais, como

acidentes de trânsito e falhas mecânicas, mas também riscos estratégicos, como flutuações de mercado e interrupções na cadeia de suprimentos.

Christopher (2022) ainda destaca a importância da colaboração e da visibilidade na gestão de risco de transporte. As empresas devem estabelecer parcerias sólidas com seus fornecedores de transporte, compartilhar informações e adotar tecnologias avançadas, como sistemas de rastreamento e gerenciamento de frota, para melhorar a visibilidade das operações de transporte. Isso permite uma resposta mais rápida a eventos adversos e uma gestão mais eficaz dos riscos.

O gerenciamento de risco de veículos de transporte é uma disciplina essencial em um mundo globalizado e interconectado. Autores como Martin Christopher (2022) nos lembram que a abordagem para essa gestão deve ser abrangente, integrada e proativa. Com base em suas contribuições e nas de outros especialistas, as organizações podem desenvolver estratégias de gerenciamento de risco mais robustas, reduzindo a probabilidade e o impacto de eventos adversos e, ao mesmo tempo, aprimorando a eficiência e a segurança em suas operações de transporte. É imperativo que as empresas e os profissionais continuem a buscar conhecimento e aprimoramento nessa área vital para a economia e a sociedade.

O gerenciamento de risco no contexto dos veículos de transporte não se limita apenas à segurança física e operacional, mas também engloba a proteção contra riscos estratégicos e imprevisíveis que podem impactar toda a cadeia de suprimentos. A integração de abordagens holísticas, tecnologias avançadas e colaborações eficazes com parceiros são fundamentais para fortalecer a resiliência das operações de transporte. Ao seguir as diretrizes de especialistas como Martin Christopher (2022), as empresas podem não só minimizar os riscos, mas também otimizar suas operações, contribuindo para um transporte mais seguro, eficiente e sustentável em um mundo cada vez mais interconectado.

3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa é essencial na condução de estudos acadêmicos rigorosos e na busca pelo avanço do conhecimento. No entanto, a escolha adequada das abordagens, técnicas e procedimentos metodológicos é fundamental para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos. Nesse contexto, destaca-se as contribuições de autores renomados que moldaram nossa compreensão da pesquisa e influenciaram nossa abordagem metodológica.

Nesta seção, apresentaremos detalhadamente a metodologia que será empregada em nosso estudo, baseando-nos nas perspectivas de alguns autores renomados. Ao fazê-lo, buscamos contribuir para a qualidade da pesquisa acadêmica e para o avanço do conhecimento em nossa área de estudo. A escolha e aplicação adequadas dessas metodologias nos permitirão alcançar nossos objetivos de pesquisa de maneira eficaz e fundamentada, reforçando a credibilidade de nosso estudo.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

No que se refere à profundidade e aos objetivos desta pesquisa, este estudo se insere no âmbito descritivo. De acordo com Gil (2002, p. 42), as pesquisas descritivas têm como principal propósito a elaboração de descrições das características de uma determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis. Nesse contexto, adotamos a abordagem da pesquisa participante, conforme proposto por Thiollent (2014), que busca uma maior integração entre pesquisador e participantes, permitindo uma compreensão mais ampla e aprofundada do objeto de estudo.

Essa abordagem difere de outros métodos mais tradicionais, como a pesquisa de levantamento, que se concentra na coleta de dados de maneira mais distanciada e objetiva. Na pesquisa participante, o pesquisador não apenas observa e analisa, mas também interage ativamente com os participantes do estudo. Sendo realizado através de entrevistas e observações participativas, permitindo ao pesquisador compreender não apenas o que os participantes fazem, mas também como pensam, sentem e interpretam suas próprias experiências.

A pesquisa descritiva busca registrar e detalhar fatos e fenômenos sem interferir em sua dinâmica. Seu enfoque reside na observação, análise e relacionamento de dados relativos às características de um grupo social, uma população ou um fenômeno específico. Para a coleta de informações nesse tipo de pesquisa, são amplamente empregados métodos como questionários, formulários, entrevistas e observação sistemática, sendo comumente conhecida como pesquisa de levantamento (Prodanov; Freitas, 2013).

A abordagem metodológica adotada neste estudo é qualitativa, voltando-se para a compreensão de aspectos que não podem ser facilmente quantificados. Esta abordagem busca explorar características como experiências, percepções, significados e contextos, conforme destacado por Gil (2021). É relevante ressaltar que a coleta de dados qualitativos se efetuará mediante entrevistas com indivíduos-chave da área de recursos humanos e do gerenciamento de risco. Esta escolha metodológica proporcionará uma compreensão mais rica e contextualizada do fenômeno em estudo (Gil, 2021).

Neste formato de pesquisa, a opinião do entrevistado e sua percepção sobre um fato ou realidade específica são intrinsecamente ligadas. Ao explorar os aspectos subjetivos, como significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes do entrevistado em relação a uma situação vivenciada por ele, permite-se uma compreensão mais profunda e contextualizada do fenômeno em estudo (Gil, 2021).

Quanto aos procedimentos adotados, este estudo abrange duas abordagens distintas: pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Na pesquisa bibliográfica, realizamos uma revisão abrangente de conteúdos relacionados ao tema, criando conexões e identificando questões relevantes entre as informações coletadas. Esse processo visa fornecer uma base sólida para o estudo de caso em questão, que se concentra no *employer branding* de uma empresa localizada em Chapecó/SC (Almeida, 2021).

Além disso, para enriquecer a compreensão do fenômeno estudado, optamos por incorporar a abordagem da pesquisa participante. Considerando que o autor deste trabalho tem vínculo profissional com a empresa objeto de estudo, a pesquisa participante oferece uma oportunidade única de envolver os colaboradores diretamente no processo de pesquisa. Isso permite uma coleta

de dados imersiva e uma compreensão profunda das práticas e percepções relacionadas ao *employer branding* dentro da organização.

O estudo de caso é uma abordagem de pesquisa que se caracteriza por uma análise detalhada de um objeto de estudo específico. Essa modalidade de pesquisa, vinculada à abordagem aplicada, busca resolver problemas sociais de maneira prática. Dessa forma, nosso estudo se propõe a investigar a realidade do *employer branding* em uma empresa específica de Chapecó/SC, buscando informações práticas para contribuir com a compreensão e o desenvolvimento dessa área dentro do contexto empresarial (Almeida, 2021).

3.2 OBJETO DA PESQUISA

A seleção da empresa para este estudo foi baseada na experiência pessoal do autor, que já trabalha na organização há vários anos. A empresa em questão implementou estratégias de *employer branding* como parte integrante de sua cultura organizacional, visando a construção de uma marca empregadora eficaz.

Além disso, a escolha dessa empresa foi facilitada pelo fato de o autor estar profundamente envolvido em seu ambiente de trabalho, acumulando uma extensa trajetória dentro da organização. Essa longa relação com a empresa estabeleceu uma base sólida de confiança e colaboração com os gestores, tornando-os receptivos à realização deste estudo em suas instalações. Isso demonstra o compromisso do autor com o crescimento e o aprimoramento contínuo da empresa.

O objeto de pesquisa deste estudo concentra-se nas estratégias de *employer branding* aplicadas por uma empresa de gerenciamento de risco logístico. O objetivo principal é analisar em detalhes as práticas adotadas por essa organização para atrair, reter e engajar talentos qualificados, bem como sua abordagem para construir uma marca empregadora sólida e atraente. O estudo busca compreender como as estratégias de *employer branding* são implementadas e avaliar sua eficácia em um contexto específico.

A empresa selecionada para a realização deste estudo está situada na cidade de Chapecó/SC. Atualmente, conta com uma equipe composta por cerca de 400 colaboradores, distribuídos em diversos setores de atividade que fazem

parte da estrutura da empresa. Vale destacar que a grande maioria desses colaboradores desempenha suas funções exclusivamente no formato presencial, e a empresa opera ininterruptamente, 24 horas por dia.

A escolha dos coordenadores como sujeitos da pesquisa, bem como a área de gerenciamento de risco e recursos humanos da empresa, para participarem desta pesquisa foi fundamentada em alguns fatores. Primeiramente, ambos os coordenadores representam peças-chave dentro da estrutura organizacional da empresa, trazendo consigo uma combinação de experiência prática e conhecimento teórico em suas respectivas áreas de atuação.

A coordenadora de recrutamento e seleção, detém uma compreensão abrangente dos processos de gestão de pessoas e do ambiente interno da organização, enquanto o coordenador de gerenciamento de risco, possui expertise em identificação e mitigação de potenciais riscos operacionais. Além disso, suas trajetórias profissionais dentro da empresa evidenciam um compromisso sólido com a empresa, refletido em suas progressões de carreira significativas.

A participação dos dois coordenadores, assim como a escolha do setor de gerenciamento de risco da empresa como objeto de estudo, está intrinsecamente ligada à complexidade e à relevância de suas funções dentro da organização. Diante das diversas atividades e desafios enfrentados diariamente, ambos coordenadores estão diretamente envolvidos em monitorar e gerir aspectos cruciais para o funcionamento eficaz da empresa, com destaque para o fluxo de entrada e saída de funcionários. Este último, especialmente no setor de gerenciamento de risco, apresenta uma dinâmica intensa, dada a necessidade de avaliar e mitigar potenciais riscos associados à contratação e ao desligamento de colaboradores.

3.3 COLETA DE DADOS

Existem três abordagens fundamentais para a coleta de dados em pesquisa. A primeira envolve a obtenção de informações diretamente dos colaboradores, por meio de questionários ou entrevistas. A segunda consiste na

observação das atividades e interações. A terceira abordagem se concentra na análise de documentos ou manuais (Almeida, 2021).

Neste estudo, aprofundaremos a primeira abordagem, que envolve a realização de entrevistas com a coordenadora de recursos humanos e o coordenador do setor de gerenciamento de risco da empresa como parte do processo de coleta de dados. A escolha da primeira abordagem é justificada pela necessidade de obter informações detalhadas e contextuais diretamente dos principais *stakeholders* envolvidos na pesquisa.

Robert S. Weiss (1995), renomado autor conhecido por suas contribuições ao estudo das técnicas de entrevista, enfatiza que "a abordagem da entrevista deve ser altamente flexível, capaz de se moldar às particularidades de cada situação". Suas reflexões reforçam a necessidade de adaptar a metodologia de entrevista para melhor atender às nuances específicas de cada pesquisa, garantindo assim resultados mais precisos e significativos.

O modelo de entrevista escolhido foi o semiestruturado, no qual acontece por meio de uma conversa fluida com os entrevistados, guiados por um roteiro criado pelo entrevistador, sem obrigatoriedade de seguir exatamente o que foi e a ordem do que foi escrito do guia. Para o desenvolvimento da estrutura, o entrevistador deve estabelecer "previamente os aspectos que deseja pesquisar e, com base neles, formula alguns pontos a tratar na entrevista" (Gil, 2002).

As entrevistas foram estruturadas em duas etapas, seguindo uma sequência lógica e organizada, sendo a primeira com a coordenadora do RH, realizada remotamente por meio de videochamada no dia 04 de abril de 2024, e a segunda com o coordenador do setor de gerenciamento de risco, realizada presencialmente na sala de reuniões (3º andar) no dia 08 de abril de 2024. Cabe ressaltar que ambas as entrevistas foram conduzidas individualmente, com a primeira tendo uma duração aproximada de 1 hora e a segunda com duração de 20 minutos. Além disso, envolveram a participação da coordenadora do RH e do coordenador do setor de gerenciamento de risco, respectivamente. É importante destacar que ambas as entrevistas foram gravadas em áudio, mediante a autorização dos participantes.

Durante a condução das entrevistas, foi adotado um roteiro pré-estabelecido para garantir uma abordagem sistemática do tema em questão. Inicialmente, houve uma introdução para os dois entrevistados, os quais se

apresentaram e contextualizaram seu trabalho na empresa. A primeira entrevista realizada passou-se a uma análise da estrutura de recursos humanos (RH), abordando seus objetivos, responsabilidades e desafios atuais.

Posteriormente, a entrevista, cujo roteiro encontra-se no Apêndice A e B, direcionou-se para o tema central, o *employer branding*, abrangendo aspectos como identidade, atratividade, cultura, imagem organizacional, bem como a lealdade à marca. Além disso, houve uma breve exploração sobre a proposta de valor e a experiência dos colaboradores na empresa.

Após a conclusão da primeira entrevista, a segunda entrevista foi conduzida mantendo uma estrutura de roteiro semelhante à primeira, porém adaptada com questões específicas para melhor compreensão e comunicação com o coordenador do setor de gerenciamento de risco. Dessa forma, o roteiro foi ajustado para explorar os objetivos, responsabilidades e desafios atuais enfrentados pelo setor. Ao manter uma abordagem sistemática e coerente, foi possível garantir uma análise comparativa entre os aspectos da gestão de pessoas na empresa, fornecendo uma visão do *employer branding* e suas implicações em ambas áreas da organização.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados desempenha um papel crucial nesta pesquisa, pois visa organizar os dados de modo a extrair informações essenciais para a interpretação e para alcançar os objetivos estabelecidos no início do estudo. A interpretação dos dados busca revelar significados mais concretos nas respostas obtidas, relacionando-as aos conceitos discutidos na revisão teórica e fundamentados na literatura. Essa fase é uma continuidade natural após a coleta de dados, permitindo uma compreensão mais profunda e contextualizada do fenômeno estudado (Gil, 2021).

A análise dos dados coletados neste estudo é conduzida por meio da narração e interpretação das informações, com o objetivo de obter uma compreensão aprofundada de seus significados e implicações. Para realizar essa análise, optou-se pela aplicação da análise de conteúdo, que consiste em um conjunto de técnicas de interpretação amplamente utilizadas na pesquisa qualitativa (Almeida, 2021).

Após o encerramento deste trabalho de conclusão de curso, os resultados da pesquisa serão apresentados em um relatório. Além disso, foi fornecida uma devolutiva à empresa que participou deste estudo e optou por não ser identificada, na qual um documento contendo a análise dos resultados será compartilhado. Essa devolutiva proporcionará à empresa uma compreensão aprofundada das descobertas e das recomendações resultantes da pesquisa, permitindo que ela avalie e considere possíveis melhorias em suas estratégias de *employer branding*.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A pesquisa foi conduzida de forma restrita ao setor de recursos humanos e ao setor de gerenciamento de risco, envolvendo dois colaboradores da empresa, uma decisão tomada devido ao fato de que a maioria dos funcionários da organização possui um tempo relativamente curto de experiência nela. Em vez disso, optou-se por selecionar dois colaboradores que progrediram ao longo dos anos e ocupam atualmente posições de destaque.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADO

Para preservar a confidencialidade da empresa em questão, seu nome será omitido ao longo desta discussão. Utilizaremos o codinome "*Guardian Log*" para referenciá-la. A seguir, serão fornecidas informações sobre a empresa, os participantes da pesquisa e os resultados obtidos, com o propósito de alcançar os objetivos deste estudo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas e serão analisados posteriormente, sendo relacionados com a teoria discutida anteriormente, relativo ao *employer branding*.

4.1 GUARDIAN LOG

A empresa *Guardian Log* foi fundada em 2001 na cidade de Chapecó, Santa Catarina. Reconhecida como pioneira no Brasil no fornecimento de ferramentas logísticas online, acaba se destacando como uma das três melhores empresas de gerenciamento de risco do país. Com uma vasta experiência no mercado, a empresa realiza o monitoramento de mais de 136 mil viagens mensais, prestando serviços para algumas das maiores empresas privadas do Brasil, como Aurora, BRF, Souza Cruz, Nestlé, Samsung, entre outras.

Contando com aproximadamente 400 profissionais, a empresa opera 24 horas por dia, garantindo um serviço eficiente. Oferece uma ampla gama de produtos e serviços, com foco principal no gerenciamento de riscos, soluções para cadeia de suprimentos e gestão de condutores. Sua infraestrutura física inclui dois *data centers* próprios em Chapecó, com redundâncias gerais, onde todos os *softwares* são desenvolvidos internamente e licenciados.

Em 2018, a *Guardian Log* investiu expressivamente R\$4 milhões em infraestrutura, ampliando sua área física para 1.000 m² distribuídos em quatro pavimentos. Esse aporte evidencia o compromisso da empresa em fornecer serviços de qualidade e permanecer na liderança em termos de tecnologia e inovação no campo logístico.

Hoje, a empresa inicia uma nova era de tecnologia e inovação, contemplando uma nova plataforma que integra todas suas soluções logísticas em um único ambiente. A inauguração da nova sede em São Paulo representa não apenas um marco físico, mas também simboliza a expansão e o compromisso contínuo com o aprimoramento dos serviços oferecidos. Com a

nova identidade visual "*smarter logistics*", a empresa reafirma seu compromisso em fornecer soluções logísticas inteligentes e eficientes, adaptadas às necessidades em constante evolução do mercado.

4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Durante a entrevista, contamos com a participação de uma coordenadora do RH e um coordenador do setor de gerenciamento de risco da empresa Guardian Log. Para preservar suas identidades, usaremos os codinomes Alfa e Delta, respectivamente. Ambos são membros experientes da equipe da GL, com um longo histórico de dedicação à empresa. A seguir, faremos uma breve apresentação de cada um deles, juntamente com um resumo de suas responsabilidades e rotinas como colaboradores da empresa.

Alfa, 38 anos, residente em Chapecó, está atualmente cursando tecnólogo em RH e em mediação. Trabalha presencialmente na empresa *Guardian Log* desde 2015, onde desempenha o papel de coordenadora de recrutamento e seleção. A trajetória de Alfa na empresa foi marcada por uma notável progressão. Inicialmente, ingressou como vendedora comercial, destacando-se por sua excelente comunicação com clientes e com colaboradores. Devido a essa habilidade, foi promovida a analista de recursos humanos. Com sua dedicação e desempenho contínuo, assume posições de liderança, culminando em sua função atual como coordenadora.

Delta, tem 27 anos, é residente em Chapecó, mas nasceu em Fortaleza. É formado em gastronomia e desempenha suas funções presencialmente na empresa durante o horário comercial como coordenador de gerenciamento de risco. Sua jornada na empresa começou em 2019, quando ingressou como operador de gerenciamento de risco. Com seu comprometimento e progresso profissional, Delta foi promovido ao setor de suporte operacional e, posteriormente, assumiu o cargo de analista operacional. Com o crescimento contínuo da empresa e a criação de novas oportunidades, alcançou sua posição atual como coordenador de gerenciamento de risco.

Ao longo da entrevista, fomos apresentados à história e trajetória profissional de Alfa e Delta, representantes chave da *Guardian Log*. Alfa, com sua jornada marcada por uma ascensão notável desde o seu início como

vendedora comercial até a sua posição atual como coordenadora do departamento de recursos humanos, exemplifica o potencial de desenvolvimento dentro da empresa.

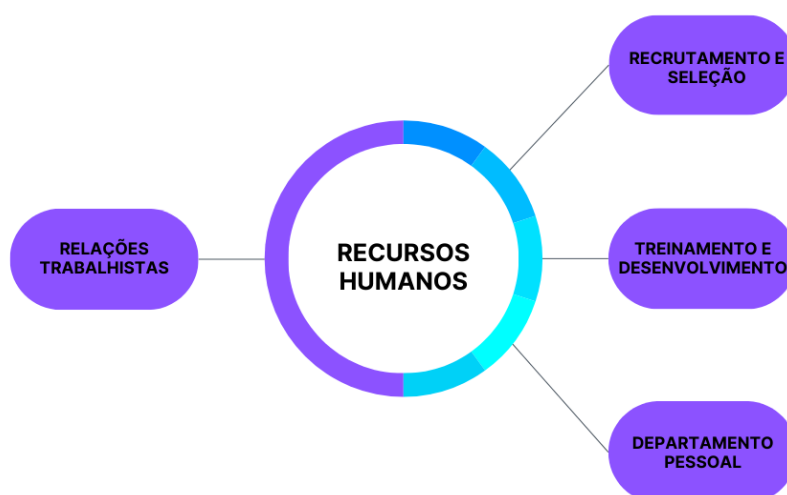
Por outro lado, Delta demonstra como a dedicação e o empenho profissional podem abrir portas para novas oportunidades, culminando em sua posição como coordenador de gerenciamento de risco após iniciar como operador nessa área. Esses relatos ilustram não apenas o compromisso da empresa com o crescimento e a promoção interna, mas também a importância de reconhecer e nutrir o talento dentro da equipe.

Além de oferecer oportunidades de ascensão, a organização investe em capacitação contínua e reconhecimento dos talentos internos, criando um ambiente propício para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Essa abordagem não só fortalece o compromisso e a lealdade dos funcionários, mas também reforça a imagem da empresa como um empregador que valoriza o potencial de sua equipe como um pilar estratégico para o sucesso organizacional.

4.3 ESTRUTURA ATUAL

O departamento de recursos humanos é formado por dez colaboradores, organizados em quatro times distintos. Cada equipe é liderada por um coordenador, auxiliado por um profissional administrativo. Todos trabalham sob a supervisão de um gerente e diretor, visando ao desempenho coletivo e à união da equipe para alcançar os objetivos organizacionais.

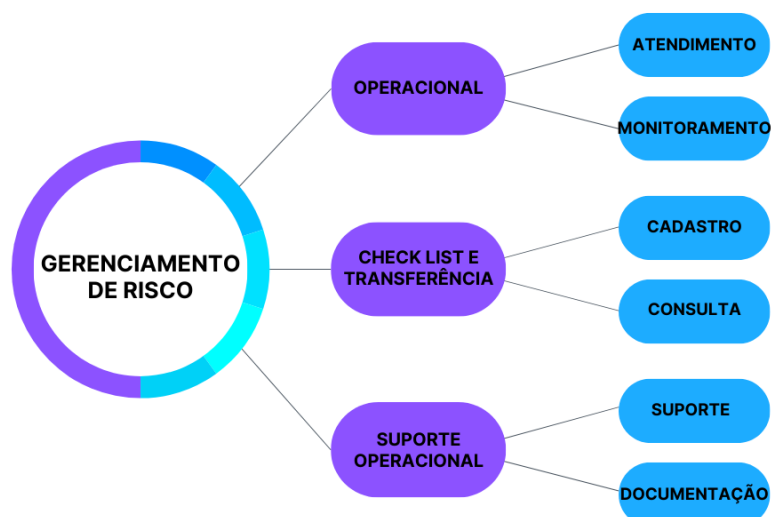
Figura 6 - Organograma da *Guardian Log* - Recursos Humanos



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O setor de gerenciamento de risco da empresa é estruturado com 120 colaboradores distribuídos em três times distintos, cada um composto por um gerente, um coordenador e dois analistas. Além desses papéis, os demais colaboradores exercem funções operacionais dentro de cada equipe. Dois dos times operam em regime de 24 horas, divididos em três turnos para garantir cobertura contínua. Todas as equipes estão sob a supervisão de um diretor geral. A interconexão entre os times é crucial, pois o desempenho de um afeta diretamente o trabalho dos outros. Portanto, o trabalho em equipe é fundamental para manter a eficiência e a eficácia do departamento como um todo.

Figura 7 - Organograma da Guardian - Gerenciamento de Risco



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

4.3.1 Objetivos

Na *Guardian Log*, os times são orientados por metas mensais, estabelecendo objetivos claros que são revisados em reuniões ao final de cada mês, onde são discutidos tanto os pontos positivos quanto as áreas que necessitam de melhorias. Esses projetos são voltados para melhorias que visam otimizar os processos da empresa, muitos dos quais se tornam práticas permanentes no futuro.

No departamento de recursos humanos, a colaboração é a chave. A equipe trabalha em conjunto para aprimorar continuamente o processo de recrutamento e seleção, especialmente diante do alto fluxo de entrada e saída de funcionários. O foco é garantir uma seleção criteriosa de talentos que atendam às demandas de mão de obra da empresa. Além disso, são oferecidos treinamentos mensais para capacitar e desenvolver os colaboradores, abordando áreas específicas de dificuldade. Essa abordagem integrada e proativa visa não apenas lidar com os desafios decorrentes do fluxo de funcionários, mas também fortalecer a equipe e melhorar a qualidade das contratações.

Simultaneamente, um esforço significativo está sendo direcionado para mapear a aplicação e o acompanhamento dos indicadores chave da organização. Isso envolve a criação de uma visão abrangente que identifica todos os indicadores que precisam ser analisados, incluindo *turnover*, SLA (acordo de nível de serviço), índice de engajamento do processo seletivo e nível de satisfação dos gestores e candidatos. Essa análise de dados é necessária para identificar áreas de melhoria e implementar estratégias eficazes para lidar com os desafios e déficits identificados. Ao integrar essas duas abordagens, a empresa busca promover uma gestão de recursos humanos mais eficiente e orientada para resultados.

O planejamento de cargos e salários também está passando por melhorias significativas. Atualmente, os cargos são definidos com base na experiência, o que nem sempre reflete as habilidades e conhecimentos dos colaboradores. Para corrigir essa lacuna, está sendo implementado um processo de definição de pré-requisitos e níveis para cada cargo, onde o foco é no conhecimento e no desenvolvimento do colaborador, em vez do tempo de

experiência. Isso visa promover uma distribuição mais justa e motivadora das responsabilidades e oportunidades dentro da empresa.

No contexto do gerenciamento de riscos, os objetivos do departamento de também são afetados pelo intenso fluxo de entrada e saída de colaboradores. Nesse sentido, está em andamento a implementação de um programa de reconhecimento do colaborador, visando recompensar aqueles que demonstram dedicação e comprometimento. Além disso, é uma prioridade proporcionar *feedback* regular aos colaboradores, incentivando a melhoria contínua e o crescimento profissional dentro do departamento.

No que tange ao bem-estar dos colaboradores, estão sendo adotadas medidas para promover um ambiente de trabalho mais agradável. Por exemplo, foi estabelecido um dia da semana em que os colaboradores podem escolher sua vestimenta, visando criar uma atmosfera mais descontraída. Além disso, são oferecidos diariamente frutas e lanches saudáveis, o que tem sido bem recebido pela equipe.

Em resposta à receptividade positiva dessas iniciativas, está sendo planejado um amplo projeto de expansão com foco no bem-estar dos colaboradores. Isso inclui o desenvolvimento de um restaurante próprio para os colaboradores, oferecendo refeições completas e saudáveis, bem como áreas de lazer, como uma sala de descanso e espaços para jogos. O objetivo é criar um ambiente onde os colaboradores se sintam valorizados e motivados em sua jornada profissional.

O mapeamento e aplicação de estratégias de *employer branding* são subdivididos em três elementos essenciais. O primeiro deles visa fortalecer a presença *online* e nas redes sociais. Isso implica em manter uma presença digital sólida e envolvente, compartilhando narrativas e experiências autênticas dos colaboradores, além dos valores, conquistas e melhorias da empresa. A interação ativa com os colaboradores e a promoção da participação em eventos relevantes são aspectos-chave desse processo.

O segundo elemento concentra-se na coleta regular de *feedback* dos funcionários para identificar áreas de aprimoramento e ajustar as estratégias de *employer branding* conforme necessário. Isso é realizado por meio de um *link* de NPS, permitindo medir a satisfação dos colaboradores e identificar pontos de

melhoria. O objetivo final é conquistar o reconhecimento da empresa como um *Great Place to Work*.

Por último, mas não menos importante, estão os programas de desenvolvimento profissional. Esses programas oferecem cursos tanto presenciais quanto remotos aos colaboradores, visando cultivar e fortalecer suas habilidades de liderança. Ao demonstrar um compromisso tangível com o crescimento e o avanço das carreiras de seus colaboradores, a empresa reforça sua posição como um empregador de escolha e fortalece sua marca como um local de trabalho atrativo e recompensador.

4.3.2 Desafios

O recrutamento eficiente de candidatos é um dos principais desafios enfrentados pela equipe de recursos humanos. Este desafio é ampliado pela predominância de candidatos adolescentes em fase escolar, que frequentemente demonstram um certo descompromisso com a relação profissional.

A coordenadora Alfa observa que alguns desses candidatos, ainda em processo de desenvolvimento profissional, tendem a desistir facilmente de seus cargos, especialmente devido à falta de responsabilidades financeiras, uma vez que ainda são dependentes de seus pais. Infelizmente, isso resulta em uma alta incerteza em relação à permanência desses candidatos, o que contribui significativamente para o problema do "*turnover*", representando outro grande desafio para a empresa.

O alto índice de *turnover* representa um desafio significativo para a empresa, pois resulta em uma constante entrada e saída de funcionários, acarretando custos elevados tanto com a contratação quanto com o desligamento de colaboradores.

Além disso, a qualidade do serviço oferecido pela empresa tende a diminuir, uma vez que, em algumas situações, novos colaboradores sem experiência são obrigados a instruir colegas igualmente inexperientes. Esse fluxo de saída de colaboradores tem um impacto direto na satisfação dos clientes da empresa, levando a uma alta taxa de cancelamento de contratos devido ao grande número de reclamações e insatisfações com o serviço prestado.

O setor de gerenciamento de risco enfrenta um desafio constante na retenção de seus talentos e colaboradores mais experientes. Com o crescimento e a expansão deste campo de serviços, a concorrência tornou-se intensa, resultando na transferência de muitos colaboradores para empresas concorrentes. Esta questão é frequentemente agravada pelo recurso às admissões através de pessoa jurídica (PJ), oferecendo salários mais altos, mas sem os mesmos benefícios oferecidos pelas empresas que contratam através do regime de consolidação das leis do trabalho (CLT). No entanto, nem sempre estes aspectos são considerados pelos colaboradores que estão em processo de desligamento da empresa.

Outro desafio enfrentado pelo setor de gerenciamento de risco é a padronização dos serviços oferecidos. O alto índice de *turnover* contribui para a perda progressiva de conhecimento ao longo do tempo, resultando na queda da qualidade dos serviços prestados e no abandono da padronização.

Isso se reflete em um aumento significativo de reclamações por parte dos clientes, tanto em relação ao atendimento quanto à experiência geral com a empresa. Além disso, devido à constante atualização dos planos de gerenciamento de risco de cada cliente, muitas vezes as informações se perdem durante a transição entre os diferentes times do setor, não chegando ao colaborador responsável pela prestação do serviço.

4.3.3 Benefícios

A *Guardian Log* oferece uma gama de benefícios que seguem as diretrizes estabelecidas pelo sindicato dos trabalhadores, proporcionando aos colaboradores vantagens significativas. Inclui-se entre esses benefícios um vale alimentação, disponibilizado por meio de um cartão de débito específico para essa finalidade. Além disso, é oferecido auxílio transporte em parceria direta com a empresa responsável pelo transporte público de Chapecó, e um convênio com a Sul América que abrange atendimento odontológico e descontos em farmácias.

A empresa prioriza a saúde e o bem-estar dos colaboradores, disponibilizando diariamente lanches saudáveis, como sanduíches, cereais e frutas. Nas sextas-feiras, é promovido o evento "sexta-feira massa", que permite

aos colaboradores expressarem sua criatividade ao se vestir e montar seus próprios "*looks*", sem a necessidade do uso de uniformes. Essa política também se estende aos finais de semana e feriados, nos quais o uso de uniforme não é obrigatório.

A empresa investe no desenvolvimento profissional de seus colaboradores, oferecendo cursos e treinamentos em liderança por meio da plataforma *Solides*. Além disso, estabeleceu parcerias com duas universidades particulares locais, proporcionando um desconto de 15% na mensalidade para os colaboradores da empresa.

Para garantir o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, os colaboradores contratados sob o regime CLT que trabalham durante os feriados nacionais têm a opção de escolher entre receber 100% da remuneração ou usufruir de um dia de folga em data posterior. Além disso, os colaboradores têm folga no dia de seus aniversários e são acolhidos com uma calorosa e animada recepção pela empresa no dia subsequente ao seu aniversário.

Por último, mas igualmente relevante, a empresa disponibiliza acesso gratuito à sua plataforma de telemedicina, o Televida. Os colaboradores têm o benefício de acesso a atendimento médico à distância, com triagem realizada por uma enfermeira e posterior consulta online com um médico especializado. Além disso, são oferecidos descontos para familiares que optem por utilizar a plataforma. Essa iniciativa visa proporcionar um cuidado médico acessível e conveniente para todos os envolvidos.

4.3.4 Encontros e reuniões

Para garantir um acompanhamento detalhado devido ao grande número de colaboradores, a empresa promove reuniões semanais para alinhamentos e *feedback*, geralmente lideradas pelos coordenadores de cada setor. Cada departamento possui sua própria sala de reuniões, utilizada diariamente tanto para encontros formais quanto para comunicados rápidos. Sempre que há atualizações nos sistemas utilizados ou melhorias no ambiente de trabalho, são organizadas reuniões para esclarecimentos e sugestões.

Para comunicações rápidas, a empresa utiliza grupos específicos de *WhatsApp* por setor, onde são compartilhados informes sobre escalas de finais

de semana, feriados, e outros avisos ou lembretes providos pelo departamento de recursos humanos. Além disso, há um grupo de *WhatsApp* que abrange todos os colaboradores da empresa, incluindo o CEO, para divulgação de eventos, palestras e novidades institucionais.

Ao final de cada mês, ocorre uma reunião para alinhamento e identificação de problemas decorrentes de falhas operacionais. Durante essas reuniões, são oferecidos treinamentos adicionais à equipe e dúvidas são esclarecidas, visando evitar a repetição de problemas. Em casos específicos de recorrência de determinadas situações, o colaborador responsável passa por um processo de reciclagem, onde o procedimento operacional é revisado passo a passo para garantir uma melhor compreensão e execução.

Em datas comemorativas, a empresa promove momentos de confraternização no ambiente de trabalho, com opções de alimentos e bebidas para todos. Em algumas ocasiões especiais, os colaboradores são presenteados com brindes ou lembranças, como ocorre durante a Páscoa, Natal, Ano Novo, entre outras celebrações.

4.4 EMPLOYER BRANDING NA *GUARDIAN LOG*

Depois de uma análise a partir dos participantes da pesquisa, compreendendo sua estrutura organizacional, objetivos, desafios, benefícios oferecidos e as iniciativas empreendidas pelo departamento de recursos humanos da *Guardian Log*, foi possível identificar áreas de excelência e oportunidades de aprimoramento no que diz respeito ao *employer branding* de Alfa e Delta.

Neste contexto, a empresa demonstrou um compromisso sólido com o bem-estar dos colaboradores, oferecendo benefícios e programas de desenvolvimento profissional. No entanto, também foram identificados desafios relacionados à comunicação interna e à projeção da cultura organizacional, aspectos cruciais para fortalecer a marca empregadora da empresa.

Além disso, a empresa investe em programas de desenvolvimento profissional, promoção de um ambiente de trabalho saudável e seguro, e na criação de uma presença *online* positiva que destaque sua reputação como empregador de escolha. Essas estratégias são essenciais para atrair, reter e

engajar talentos qualificados, promovendo uma imagem positiva da empresa no mercado de trabalho.

No entanto, foram identificados desafios significativos na comunicação interna e na projeção da cultura organizacional. Em relação a isso, a coordenadora de recursos humanos, diz:

A equipe demonstra um compromisso sólido com o bem-estar dos colaboradores, oferecendo benefícios e investindo no aprimoramento profissional dos colaboradores. No entanto, reconhecemos a necessidade de aprimorar a comunicação interna e a projeção da cultura organizacional, que possui conflitos e problemas a serem superados. Estas áreas são cruciais para fortalecer nossa marca e garantir que sejamos vistos como um empregador de excelência no mercado de trabalho.

Além dos aspectos mencionados, é fundamental que a GL continue aprimorando suas práticas de recursos humanos para enfrentar os desafios identificados. Implementar melhorias na comunicação interna e na projeção da cultura organizacional não apenas fortalecerá a marca empregadora, mas também contribuirá para a construção de um ambiente de trabalho mais coeso e engajador.

O compromisso contínuo com o bem-estar dos colaboradores e a promoção de um ambiente de trabalho saudável e seguro, junto com uma presença online positiva, são fundamentais para consolidar a *Guardian Log* como um empregador de destaque. Essas iniciativas capacitam a empresa a atrair, reter e desenvolver talentos qualificados, garantindo um futuro promissor em um mercado de trabalho competitivo.

Com base na análise da estrutura organizacional, benefícios oferecidos e iniciativas de desenvolvimento da empresa, foi identificado um panorama claro das práticas atuais e das oportunidades de aprimoramento em *employer branding*. Este quadro comparativo destaca tanto as estratégias já implementadas pela empresa quanto às recomendações para fortalecer sua posição como um empregador de excelência no mercado.

Quadro 2 - Comparativo de Práticas e Sugestões de *Employer Branding*

Conceito	O que já é oferecido	Sugestões de implementação
Identidade Organizacional	Missão, Visão, Valores claros e comunicados.	Reforçar a divulgação interna dos valores organizacionais através de <i>workshops</i> e campanhas internas. Alinhar mais estrategicamente a cultura com as práticas diárias.
Atratividade Organizacional	Plataforma online para candidaturas; benefícios atrativos (saúde, alimentação); desenvolvimento profissional.	Implementar um programa de <i>onboarding</i> mais estruturado; explorar novos canais de recrutamento e divulgação. Expandir programas de desenvolvimento de liderança.
Cultura Organizacional	Manual interno abrangente; <i>feedback</i> contínuo e reconhecimento.	Promover <i>workshops</i> regulares sobre diversidade e inclusão. Incentivar programas de mentoria e coaching para fortalecer a cultura de colaboração.
Imagem Organizacional	Pesquisas de satisfação trimestrais; reuniões de <i>feedback</i> ; comunicação aberta e transparente.	Implementar um programa de embaixadores da marca entre os colaboradores. Melhorar a transparência na comunicação dos resultados das pesquisas.
Lealdade e Produtividade dos Colaboradores	Benefícios competitivos; ambiente confortável; oportunidades de crescimento profissional.	Investir em programas de bem-estar físico e mental. Desenvolver um plano de sucessão claro para cargos-chave. Promover ações de reconhecimento além dos benefícios financeiros.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Nos próximos assuntos, exploraremos as informações apresentadas neste quadro comparativo. Analisaremos as práticas atuais da empresa em relação ao *employer branding*, destacando os pontos fortes que fortalecem sua imagem como empregador de escolha. Veremos como a empresa está

posicionada em termos de benefícios oferecidos, desenvolvimento profissional, ambiente de trabalho saudável e seguro, além da presença online.

4.4.1 Identidade Organizacional

Explorando o cerne da identidade organizacional da empresa, em seu portal corporativo, são delineados os fundamentos da missão, visão e valores. A missão da *Guardian Log* é trabalhar com o pilar da excelência com base nas chaves da excelência. São elas: tudo é problema de todo mundo e amar o *feedback*. Já a sua visão é alcançar a excelência em todas as áreas, impulsionando soluções inovadoras, agilidade nos processos, comunicação aprimorada e entrega de serviços excepcionais.

No cenário dinâmico das operações logísticas, a empresa se destaca como uma referência em gestão, segurança e mobilidade. Com uma média impressionante de 136 mil viagens monitoradas mensalmente, a empresa não apenas se compromete com a excelência operacional, mas também fundamenta sua atuação em valores sólidos e orientadores. Comprometimento, respeito, seriedade, competitividade, inovação e confiança são os pilares que permeiam a identidade organizacional da empresa, moldando suas práticas e orientando suas decisões em busca de soluções eficientes e resultados excepcionais.

Dentro da empresa, valores como espírito de dono, comprometimento e paixão pelo trabalho tornaram-se parte essencial de sua identidade organizacional, oriunda de seus valores estabelecidos, refletindo os princípios estabelecidos. Como uma empresa de tecnologia, a *Guardian Log* opera em um ritmo acelerado, exigindo que seus colaboradores estejam plenamente comprometidos com o sucesso da empresa, dedicados a aprimorar suas habilidades para melhorar os processos e atividades, mantendo sempre a disciplina e o compromisso.

Baseado no conhecimento e experiência pessoal dos entrevistados, esses valores são evidenciados pela rápida progressão na carreira dos funcionários, muitos dos quais começaram em posições de base e, hoje, ocupam cargos de liderança, como coordenadores. Essa ascensão reflete a identidade da empresa, demonstrando seu compromisso com a construção de uma reputação rígida. Esta identidade é tangível nas atitudes e comunicação dentro

do ambiente de trabalho, conforme observado por Kotler e Keller (2012) e Fleury e Fleury (2004).

4.4.2 Atratividade Organizacional

As vagas de emprego da empresa são disponibilizadas através do seu site oficial, na aba “trabalhe conosco”, que direciona os candidatos para a plataforma *Solides Jobs*. Nesse ambiente, todas as vagas disponíveis da empresa são exibidas, incluindo a descrição da vaga, responsabilidades, atribuições, requisitos, qualificações, informações adicionais sobre benefícios, número de vagas, modelo de contratação e informações sobre a empresa.

Além do site, a GL divulga suas vagas nas redes sociais para alcançar um público maior e atrair potenciais candidatos. Internamente, as oportunidades de crescimento e vagas em outros setores são compartilhadas através de grupos privados no *WhatsApp*. Esse método incentiva os colaboradores a se desafiarem, buscando novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional dentro da empresa.

Devido à possibilidade de trabalho remoto em algumas vagas e ao formato híbrido (parte presencial e parte remota) em outras, a GL frequentemente recebe candidaturas de pessoas de diversas localidades da região oeste. A quantidade média de inscritos por vaga varia conforme a posição ofertada.

O processo de recrutamento é conduzido por uma equipe composta por três profissionais: o coordenador de recrutamento e seleção, o coordenador do setor da vaga ofertada e uma psicóloga. As entrevistas são realizadas tanto presencialmente quanto remotamente, conforme a conveniência do candidato e da vaga em questão. Em média, o processo de seleção e preenchimento das vagas é concluído em aproximadamente uma semana.

Devido ao alto índice de rotatividade no setor de GR, a *Guardian Log* frequentemente disponibiliza vagas para essa área. Essa necessidade constante de mão de obra indica a urgência em suprir lacunas e garantir a continuidade das operações. O coordenador do setor comenta:

O setor de GR sofre constantemente com a ausência de colaboradores. Infelizmente, muitas das dificuldades estão relacionadas à entrada e saída frequente de funcionários, o que

impacta negativamente nossa operação e compromete a qualidade do serviço oferecido. Novos colaboradores precisam de treinamento adequado e acompanhamento de operadores mais experientes, o que nem sempre é possível.

Essa rotatividade elevada exige um esforço contínuo da empresa para capacitar novos funcionários e manter a eficiência e a qualidade do serviço. Os colaboradores mais experientes, que são essenciais para o treinamento dos novos contratados, frequentemente se encontram sobrecarregados, o que pode levar a um aumento no estresse e a uma diminuição na produtividade. Além disso, essa sobrecarga pode resultar em erros e lapsos na operação, afetando diretamente a qualidade do serviço prestado.

4.4.3 Cultura Organizacional

A cultura organizacional da empresa apresenta desafios significativos no que tange ao comportamento e atitudes dos colaboradores. Há uma rivalidade enraizada entre os funcionários, onde alguns buscam se sobressair sobre os outros. Essa competitividade, embora possa ser vista como uma forma de incentivo ao desempenho, frequentemente se transforma em um problema recorrente que impede o desenvolvimento harmonioso da equipe. A busca incessante por destaque pessoal resulta em conflitos internos e prejudica a cooperação, essencial para a eficiência nas operações de gerenciamento de risco.

Contrapondo essa dinâmica competitiva, a *Guardian Log* possui uma história motivadora centrada em seu *Chief Executive Officer* (CEO). O fundador iniciou a empresa em uma casa pequena, com apenas um cliente, realizando todos os processos operacionais ao lado de sua esposa. Essa origem humilde e o crescimento gradual da empresa até se tornar um grande *player* no setor são inspiradores. A trajetória do CEO, de um simples empresário a um líder de destaque, reflete resiliência e dedicação. Sabendo lidar com todos os aspectos da empresa de maneira única, superando desafios e problemas para alcançar o sucesso, o que serve como um exemplo inspirador para os colaboradores.

A organização possui um manual interno que aborda sua cultura organizacional, objetivos e diretrizes para seus colaboradores. Esse manual

incluem orientações sobre convivência, diversidade, prevenção de assédio e práticas de recursos humanos, como recrutamento, seleção, jornada de trabalho, entre outros. Além disso, trata de questões como pagamentos, comunicação, segurança da informação, relacionamento com clientes e fornecedores, conflito de interesses, atividades paralelas, propriedade intelectual. Esse manual contém informações detalhadas sobre as normas e políticas da empresa, incluindo os valores e padrões de conduta no ambiente de trabalho, servindo como guia de comportamento para os colaboradores. Devido à natureza confidencial do documento, não é autorizada sua divulgação, não estando disponível para o autor da pesquisa.

Em termos de ambiente físico, a empresa se esforça para proporcionar um espaço confortável e acolhedor para seus funcionários, investindo em instalações bem iluminadas, climatizadas e bem distribuídas, que favorecem o conforto e a produtividade no dia a dia dos colaboradores. No entanto, o setor de gerenciamento de risco é, por natureza, repleto de estresse e problemas frequentes a serem resolvidos. Essa realidade cria uma atmosfera de pressão constante, afetando a qualidade de vida dos colaboradores e tornando o ambiente de trabalho pesado. Embora os espaços sejam bem projetados para conforto, a carga emocional e mental que os funcionários carregam diariamente devido às exigências da função é substancial, impactando negativamente o bem-estar geral.

Essa combinação de rivalidade interna, uma história inspiradora e um ambiente físico sobrecarregado de estresse apresenta um panorama complexo para a cultura organizacional da GL. Enquanto a trajetória do CEO pode servir como um motivador potente, a empresa precisa abordar os desafios culturais internos e o impacto do estresse ocupacional. Promover uma cultura de colaboração em vez de competição e implementar estratégias para melhorar a qualidade de vida no trabalho são passos cruciais para o desenvolvimento sustentável e a eficiência da equipe.

4.4.4 Imagem Organizacional

Mensalmente, a *Guardian Log* conduz sua pesquisa anônima de satisfação utilizando o sistema *NPS Solides*, acessível a todos os colaboradores

por meio de *links* enviados através de grupos de *WhatsApp* e *e-mails* corporativos. Esta pesquisa abrange aproximadamente dez perguntas relacionadas à percepção e imagem organizacional da empresa. Os colaboradores são convidados a avaliar diversos aspectos, incluindo a recomendação da empresa a outras pessoas, níveis de satisfação pessoal, percepção da gestão de seus coordenadores, e identificação de problemas e áreas de melhoria.

Essa iniciativa permite um canal direto de *feedback*, promovendo a transparência e o envolvimento dos colaboradores na busca contínua por aprimoramento e excelência. Um dos principais objetivos dessa iniciativa é solidificar a empresa como um *Great Place to Work*, fortalecendo ainda mais sua reputação como um ambiente de trabalho excepcionalmente positivo e gratificante.

Trimestralmente, após a análise das informações provenientes da pesquisa realizada pelos colaboradores, o diretor do setor de gerenciamento de risco, em conjunto com o coordenador, conduz uma reunião geral. Durante esse encontro, os resultados do período são apresentados por meio de relatórios de *Business Intelligence* (BI), e são fornecidos *feedbacks* sobre as avaliações e possíveis soluções para os desafios identificados.

O objetivo é aprimorar a imagem da empresa e criar um ambiente de trabalho sustentável e promissor para todos os colaboradores. Como destacou o coordenador:

Juntos, vamos construir um espaço onde cada indivíduo se sinta valorizado, respeitado e motivado a alcançar novos patamares. Seu *feedback* é a base dessa transformação. Conto com a participação de cada um para tornar esta pesquisa um sucesso e, assim, alcançarmos resultados extraordinários em conjunto.

Além disso, conforme abordado anteriormente, a empresa também conduz *feedbacks* semanais com os colaboradores. Essas sessões são projetadas para comunicar tanto os pontos positivos quanto as áreas que necessitam de melhoria, visando a melhoria do ambiente de comunicação aberto. Esse processo visa não apenas reconhecer o trabalho bem feito, mas também identificar oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

4.4.5 Lealdade e Produtividade dos Colaboradores

Um dos principais motivos de permanência dos colaboradores na *Guardian Log* é a flexibilidade de horários. No setor de gerenciamento de risco, existem diversas modalidades de horários de trabalho, permitindo que os colaboradores ajustem suas rotinas diárias para atender outras demandas pessoais, como a realização de graduações. Essa flexibilidade facilita o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, tornando a empresa um lugar atraente para trabalhar. Além disso, o ambiente de trabalho bem estruturado e acolhedor contribui significativamente para a satisfação dos colaboradores, oferecendo um espaço confortável e propício para a produtividade.

A questão salarial também desempenha um papel crucial na lealdade dos colaboradores à *Guardian Log*. A empresa possui um plano de cargos e salários pré-definidos, oferecendo remuneração acima da média do mercado. Além disso, os benefícios, como o vale-alimentação, também estão acima dos padrões do mercado, proporcionando segurança financeira e um incentivo adicional para os colaboradores permanecerem na empresa.

A empresa valoriza os colaboradores internos com mais experiência, promovendo seu desenvolvimento profissional para que possam assumir cargos de liderança. Essa valorização interna é uma estratégia para manter o conhecimento e a expertise dentro da empresa, além de motivar os colaboradores a se comprometerem com seu crescimento e desenvolvimento de carreira. O investimento no desenvolvimento de habilidades de liderança garante que os líderes da empresa estejam alinhados com sua cultura e valores, promovendo um ambiente de trabalho coeso e eficiente.

Apesar desses esforços, a empresa enfrenta desafios na atração e retenção de talentos. A empresa busca constantemente atrair profissionais qualificados para preencher suas lacunas, mas muitas vezes enfrenta a saída de talentos existentes devido a ofertas de remuneração que não consegue igualar ou superar. A concorrência no mercado de trabalho é intensa, e a empresa precisa, muitas vezes, equilibrar suas políticas de retenção com as demandas financeiras e competitivas do setor.

4.5 PROPOSTA DE VALOR DO EMPREGADOR NA *GUARDIAN LOG*

A empresa *Guardian Log* demonstra claramente uma sólida proposta de valor para seus colaboradores, como evidenciado durante as entrevistas realizadas. Entre os aspectos apresentados, destacam-se os benefícios oferecidos, que vão desde planos de saúde (telemedicina e odontológico) abrangentes até auxílios financeiros (vale transporte e alimentação). Além disso, as oportunidades de crescimento são claramente delineadas, com programas de treinamento e desenvolvimento que visam capacitar os funcionários para assumirem novos desafios e responsabilidades.

Mais do que apenas um local de trabalho, a empresa cultiva uma identidade corporativa e um ambiente que valoriza o trabalho em equipe e as contribuições de cada membro da equipe. Isso se reflete não apenas na cultura organizacional, mas também nas relações interpessoais dentro da empresa, onde o respeito e a colaboração são incentivados e promovidos. A empresa se preocupa não apenas com os resultados, mas também com o bem-estar e a satisfação de seus colaboradores, reconhecendo que seu sucesso depende do engajamento e do desenvolvimento de sua equipe.

Além disso, a *Guardian Log* está comprometida com o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores, oferecendo oportunidades para aprimoramento profissional e pessoal. Seja por meio de programas de cursos de capacitação ou participação em projetos de liderança, a empresa busca constantemente promover o crescimento e a realização de seus funcionários. Essa abordagem reflete não apenas um compromisso com o sucesso individual, mas também com o progresso coletivo e a excelência organizacional.

4.6 EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR NA *GUARDIAN LOG*

O processo de recrutamento e seleção na empresa inicia com a divulgação das vagas no site oficial, gerenciadas pelo coordenador de recrutamento e seleção através da plataforma *Solides Jobs*. Após o cadastro do candidato na plataforma e envio do currículo, o sistema faz uma análise comparativa (*profire*) do seu perfil comportamental em relação ao cargo oferecido.

Em seguida, é conduzida uma entrevista primária com a coordenadora de RH. Posteriormente, ocorre um teste de conhecimentos gerais e um psicotécnico com a psicóloga da empresa, seguido de uma última entrevista com o coordenador do setor, onde são explicados detalhes como remuneração e benefícios.

As etapas do processo podem variar conforme o tipo de contratação: para contratações operacionais, são realizados testes em grupo e entrevistas individuais; para analistas, são feitas entrevistas e testes individuais; e para cargos de coordenação, não há testes de noções gerais, apenas entrevistas com a psicóloga, o gerente e o diretor do setor.

Após a aprovação em todas as etapas, o novo colaborador envia seus dados pessoais e documentos, abre uma conta salário, faz o exame admissional e assina o contrato CLT. Em seguida, realiza um *tour* pela empresa, cadastra sua biometria para devidos acessos a empresa e aos setores internos e recebe um *kit* de boas-vindas. Nos primeiros dias, passa por aproximadamente 15 dias de treinamento, sendo depois alocado em seu setor sob supervisão de um colaborador “padrinho(a)” e dos analistas, recebendo *feedbacks* semanais do coordenador.

Ao completar três meses, há uma conversa com o RH e o coordenador para efetivar o contrato de experiência por mais três meses. Ao final deste período, o colaborador é efetivado após seus seis meses de experiência na empresa. Em casos de desligamento, o coordenador comunica o RH, agenda uma conversa com o gerente para entender os motivos e tentar resolver problemas. Se a decisão persistir, são realizados os trâmites legais e o exame demissional, seguido do pagamento dos direitos do colaborador.

4.7 AVANÇOS FUTUROS NO SETOR GERENCIAMENTO DE RISCO DA GUARDIAN LOG

O setor de gerenciamento de risco da *Guardian Log* está em busca de aprimoramentos que vão além do crescimento quantitativo. Reconhecendo a importância de uma cultura organizacional colaborativa e inclusiva, o departamento tem como objetivo fortalecer o trabalho em equipe e promover uma comunicação clara e transparente entre seus membros.

Uma das iniciativas propostas é a diversificação dos canais de comunicação interna, explorando não apenas plataformas digitais e reuniões regulares, mas também a criação de fóruns *online* ou grupos de discussão onde os membros da equipe possam interagir e compartilhar ideias de forma assíncrona.

Sendo implementados sistemas de gestão do conhecimento, como *wikis* ou bases de dados compartilhadas, para armazenar informações relevantes e promover o acesso fácil e rápido a recursos importantes. Essas soluções adicionais visam aumentar a acessibilidade e a eficácia da comunicação interna, garantindo que todos os membros da equipe estejam bem informados e possam contribuir ativamente para o sucesso do departamento.

Quadro 3 - 5W2H Implementação de Sistemas de Gestão do Conhecimento

<i>What</i> (o que?)	Implementação de sistemas de gestão do conhecimento (<i>wikis</i> ou bases de dados compartilhadas).
<i>Who</i> (quem?)	Equipe de gerenciamento de risco e RH.
<i>Where</i> (onde)	Dentro do ambiente de trabalho da empresa.
<i>When</i> (quando?)	Início imediato após a aprovação da proposta.
<i>Why</i> (por quê)	Promover o acesso fácil e rápido a recursos importantes e armazenar informações relevantes.
<i>How</i> (como?)	Por meio da seleção e configuração de uma plataforma de gestão do conhecimento.
<i>How Much</i> (quanto custa?)	Investimento financeiro para adquirir e configurar a plataforma.
<i>For What Reason</i> (Por qual motivo?)	Aumentar a acessibilidade e a eficácia da comunicação interna.
<i>How Often</i> (Com que frequência)	Avaliação periódica para garantir a eficácia da implementação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Além dessas medidas, como busca para solucionar o reconhecimento do setor, serão implementados programas de bonificação para funcionários destaques. Estes programas consistirão em premiações como vale-presentes ou cupons de desconto em aplicativos de comida, proporcionando incentivos tangíveis para os colaboradores que se destacarem em suas contribuições para o sucesso do departamento. Essas iniciativas visam não apenas recompensar o desempenho excepcional, mas também fortalecer o senso de pertencimento e motivação dentro da equipe de gerenciamento de risco.

Por meio de premiações como vale-presentes ou cupons de desconto em aplicativos de comida, os funcionários destacados serão incentivados de maneira tangível, o que não apenas fortalecerá o senso de pertencimento à empresa, mas também aumentará significativamente a motivação interna. A viabilidade desses programas é assegurada pela definição clara de critérios de avaliação e pela alocação de um orçamento específico para a aquisição dos prêmios. Além disso, a regularidade na avaliação dos critérios garantirá a adaptação contínua do programa às necessidades e realidades do departamento, garantindo sua eficácia e relevância ao longo do tempo. Assim, essa iniciativa não apenas promove um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo, mas também contribui para o contínuo sucesso e desenvolvimento do setor de gerenciamento de risco dentro da empresa.

A viabilidade desse programa é assegurada pela definição clara de critérios de avaliação e pela alocação de um orçamento específico para a aquisição dos prêmios. Além disso, a regularidade na avaliação dos critérios garantirá a adaptação contínua do programa às necessidades e realidades do departamento, garantindo sua eficácia e relevância ao longo do tempo. Assim, essa iniciativa não apenas promove um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo, mas também contribui para o contínuo sucesso e desenvolvimento do setor de gerenciamento de risco dentro da empresa.

Quadro 4 - 5W2H Implementação de Programas de Bonificação

What (o que?)	Implementação de programas de bonificação para funcionários destaques.
----------------------	---

<i>Who</i> (quem?)	Equipe de recursos humanos e gestores do departamento de gerenciamento de risco.
<i>Where</i> (onde)	Dentro do ambiente de trabalho da empresa.
<i>When</i> (quando?)	Início imediato após a definição dos critérios de avaliação e aprovação do programa.
<i>Why</i> (por quê)	Reconhecer e recompensar o desempenho excepcional dos colaboradores.
<i>How</i> (como?)	Por meio da definição de critérios claros de desempenho e entrega de prêmios tangíveis.
<i>How Much</i> (quanto custa?)	Orçamento dedicado para aquisição de vale-presentes ou cupons de desconto.
<i>For What Reason</i> (Por qual motivo?)	Fortalecer o senso de pertencimento e motivação dentro da equipe.
<i>How Often</i> (Com que frequência)	Avaliação regular para garantir a eficácia e ajustar os critérios conforme necessário.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

4.8 AVANÇOS FUTUROS NO DEPARTAMENTO DE RH DA *GUARDIAN LOG*

O departamento de RH da empresa visa promover ainda mais a humanização no ambiente de trabalho, priorizando o cuidado com as pessoas, a empatia e uma melhor gestão das equipes. Reconhecendo a importância de se colocar no lugar do outro, a equipe busca criar um ambiente mais acolhedor e inclusivo, valorizando as diversas formas de pensar, gostos e identidades de gênero.

Conforme mencionado na entrevista com a coordenadora do RH da empresa, ficou evidente a necessidade de promover uma cultura organizacional mais humanizada e inclusiva. Atualmente, percebe-se lacunas na comunicação interna e no apoio aos colaboradores, bem como oportunidades para fortalecer o reconhecimento da diversidade e o cuidado com o bem-estar da equipe. Diante desse cenário, sugere-se a implementação de estratégias de melhorias de

humanização no RH, visando criar um ambiente mais acolhedor e empático, onde cada colaborador se sinta valorizado e respeitado.

Quadro 5 - 5W2H Estratégias de Humanização

<i>What</i> (o que?)	Implementação de estratégias de humanização pelo departamento de RH da <i>Guardian Log</i>.
<i>Who</i> (quem?)	Equipe de recursos humanos e colaboradores de todos os níveis.
<i>Where</i> (onde)	No ambiente de trabalho da empresa.
<i>When</i> (quando?)	Início imediato após a definição das estratégias e aprovação do plano de ação.
<i>Why</i> (por quê)	Promover um ambiente de trabalho mais acolhedor, inclusivo e empático.
<i>How</i> (como?)	Realizar sessões de treinamento em habilidades de empatia e comunicação para toda a equipe; Promover espaços de diálogo e troca de experiências entre os colaboradores; Criar programas de reconhecimento e incentivo à diversidade, valorizando diferentes gostos, gêneros e identidades; Implementar canais de comunicação interna eficazes para ouvir e atender às necessidades dos colaboradores.
<i>How Much</i> (quanto custa?)	Orçamento dedicado para atividades de treinamento e eventos de integração.
<i>For What Reason</i> (Por qual motivo?)	Melhorar a comunicação interna, fortalecer o reconhecimento da diversidade e cuidar do bem-estar da equipe.
<i>How Often</i> (Com que frequência)	Avaliação periódica dos resultados e

	ajuste das estratégias conforme necessário.
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Para alcançar esse objetivo, a GL continuará investindo em ações que promovam o bem-estar e a qualidade de vida dos colaboradores. Isso inclui iniciativas para fortalecer a comunicação interna, garantindo que as vozes de todos sejam ouvidas e que as preocupações e necessidades sejam atendidas de forma eficaz. Além disso, serão promovidos espaços para o compartilhamento de experiências e apoio mútuo entre os membros da equipe, criando um ambiente de trabalho mais colaborativo e solidário.

A empresa reconhece que a diversidade é uma fonte de riqueza e inovação, por isso, continuará acolhendo e valorizando a pluralidade de *backgrounds*, experiências e pontos de vista. Essa abordagem não apenas fortalece o senso de pertencimento dos colaboradores, mas também impulsiona a criatividade e a produtividade da equipe. A empresa está comprometida em criar um ambiente onde todos se sintam respeitados, valorizados e motivados a contribuir para o sucesso coletivo da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste estudo, foram delineados objetivos que nortearam a investigação das práticas de *employer branding* adotadas pela empresa de gerenciamento de risco logístico, *Guardian Log*. Explora-se a configuração da identidade, imagem, atratividade e lealdade da marca empregadora dentro da organização, além de avaliar a existência da proposta de valor e a qualidade da experiência para os colaboradores. Com base nas informações obtidas através das entrevistas com a coordenadora de RH e o coordenador de GR, foi possível verificar a aderência desses objetivos à realidade da empresa.

Considerando o estudo realizado, é possível afirmar que os objetivos específicos foram alcançados de maneira satisfatória. Primeiramente, investigou-se as práticas de *employer branding* adotadas pela empresa, mapeando seu processo de recrutamento, seleção, integração e programas de desenvolvimento. Essa análise permitiu compreender a abordagem da empresa em relação à construção de sua marca empregadora.

Em seguida, explorou-se a configuração da identidade, imagem, atratividade e lealdade da marca empregadora dentro da organização. Ficou evidente que a empresa possui uma identidade e cultura organizacional, refletidas em suas práticas diárias e no compromisso com a excelência e o *feedback* contínuo.

Avaliou-se também a existência da proposta de valor e a qualidade da experiência para os colaboradores. A empresa demonstrou preocupação em oferecer benefícios atrativos, promover o desenvolvimento profissional e proporcionar um ambiente de trabalho colaborativo e respeitoso, fatores que contribuem para a lealdade à marca empregadora.

Vale a pena ressaltar que a empresa se destaca pela sua identidade e cultura organizacional, fundamentadas nos pilares da excelência e no *feedback* contínuo. A visão da empresa, que busca a excelência em todas as áreas por meio de soluções inovadoras, agilidade nos processos, comunicação aprimorada e entrega de serviços de qualidade, é refletida em suas práticas diárias.

Mensalmente, a *Guardian Log* realiza uma pesquisa de satisfação através do sistema *NPS Solides*, envolvendo todos os colaboradores via *links* enviados

por *WhatsApp* e *e-mails* corporativos. Esta pesquisa anônima, que cobre aspectos como recomendação da empresa, satisfação pessoal e avaliação da gestão, promove a transparência e o envolvimento dos colaboradores na busca contínua por melhorias.

O processo de recrutamento e seleção da empresa é abrangente e bem estruturado, com vagas divulgadas no site oficial e nas redes sociais, atraindo uma ampla gama de candidatos. A flexibilidade nas modalidades de trabalho (presencial, remoto e híbrido) amplia a diversidade de candidatos. O processo de seleção, conduzido por uma equipe especializada, é eficiente, geralmente concluído em aproximadamente uma semana.

No entanto, a alta rotatividade no setor de gerenciamento de riscos é um desafio constante, exigindo esforços contínuos para capacitar novos funcionários e manter a qualidade do serviço. Esse desafio é abordado através de treinamentos e acompanhamento por colaboradores mais experientes, apesar da sobrecarga que isso pode causar.

A lealdade à marca empregadora é fortalecida pelos benefícios oferecidos, incluindo planos de saúde, auxílios financeiros e claras oportunidades de crescimento profissional. A empresa valoriza o trabalho em equipe e as contribuições individuais, cultivando um ambiente de respeito e colaboração.

A empresa está comprometida com o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores, oferecendo programas de treinamento e participação em projetos de liderança, promovendo o crescimento pessoal e profissional. Essa abordagem reflete um compromisso com o sucesso individual e coletivo, fortalecendo a excelência organizacional.

O processo de integração de novos colaboradores é detalhado e bem organizado, desde a análise inicial dos perfis até o treinamento intensivo e acompanhamento regular. Este cuidado no *onboarding* visa garantir que os novos funcionários estejam bem preparados e integrados à cultura da empresa, reduzindo a rotatividade e aumentando a retenção de talentos.

Através das informações anteriormente apresentadas e com base no estudo de caso realizado na GL, foi possível atender aos objetivos elencados no início deste trabalho de conclusão de curso. Foram mapeadas as práticas e estratégias de *employer branding*, permitindo obter um conhecimento da

identidade, imagem, atratividade e lealdade à marca empregadora da empresa. Através das entrevistas realizadas com a coordenadora de RH e com o coordenador de GR, verificou-se a existência de uma proposta de valor do empregador e a preocupação com a experiência do colaborador, demonstrando que a empresa se empenha em ser uma organização exemplar no fortalecimento da sua marca empregadora.

Recomenda-se que futuras pesquisas considerem a inclusão de todos os colaboradores da organização, a fim de obter uma visão mais ampla e representativa. Isso permitiria uma comparação mais precisa das perspectivas e opiniões de diferentes grupos dentro da empresa, contribuindo para uma compreensão mais completa do tópico em questão.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ítalo D'Artagnan. **Metodologia do trabalho científico**. Recife: Ed. UFPE, 2021.

AAKER, David A. **Managing Brand Equity**: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: Free Press, 1991.

AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. 9. ed. New York: Bookman Editora, 2009.

AAKER, David A. (1996). **Building Strong Brands**. The Free Press. Kotler P., Keller, K. L. (2012). **Marketing Management**. 14. ed. Pearson.

ALVES, Robson Aparecido. **Logística De Gerenciamento De Riscos No Transporte Rodoviário De Cargas**. Clube de Autores. [S. l.]. 2018.

AHMAD, Asad; KHAN, Mohammed Naved; HAQUE, &Md Asadul. **Employer Branding Aids in Enhancing Employee Attraction and Retention**. Journal of Asia-Pacific Business. p. 27-38. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10599231.2020.1708231>. Acesso em: 17 set. 2023.

AMBLER, Tim; BARROW, Simon. **The Employer Brand**. Journal Of Brand Management. [S.l.], p. 185-206. 1996.

BASEMENT. **5 dicas para atrair e reter talentos na sua startup**. Disponível em: <https://basement.io/blog/dicas-para-atrair-e-reter-talentos-startup/>. Acesso em 05 set. 2023.

Backhaus, K., & Tikoo, S. **Conceptualizing and researching employer branding**. The Career Development International, p. 501-517, 2004.

BERTHON, Pierre; EWING, Michael; HAH, Li Lian. **Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding**. International Journal of

Advertising. [S. l.]. p. 151-172. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>. Acesso em: 10 set. 2023.

BERSIN, Josh. **A retenção de funcionários é agora um grande problema: por que a maré mudou.** Bersin por Deloitte, v. 1-4. [S. l.]. 2013.

BERSIN, Josh. **New ways to gauge talent and potential.** MIT Sloan management review, v. 60, n. 2, p. 1-35, 2019.

BERSIN, Josh. **Segredos para a experiência do funcionário: o guia definitivo é lançado hoje.** Insights sobre talento corporativo, aprendizagem e tecnologia de RH. p. 1-2, 2021. Disponível em: <https://joshbersin.com/2021/07/secrets-to-employee-experience-the-definitive-guide-launches-today/>. Acesso em: 22 set. 2023.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos.** Cengage Learning, v. 39, n. 1, p. 100, 2022.

CATANZARO, Diane, MOORE, Heather; MARSHALL, Timothy R. **The Impact of organizational culture on attraction and recruitment of job applicants.** Journal of Business and Psychology, [S. l.]. p. 649–662. 2010.

DENISON, Daniel; HOOJIBERG, Robert; LEE, Nance. **A força da cultura organizacional nas empresas globais:** como conduzir mudanças de impacto e alinhar estratégia e cultura. Elsevier Brasil, 2012.

Experiência do Colaborador: o que é e qual a importância para o RH. Plataforma de gestão contínua de pessoas | Blog Pulses. Disponível em: [https://www.pulses.com.br/employee- Experience/](https://www.pulses.com.br/employee-Experience/). Acesso em: 22 de set de 2023.

EMPLOYEE, Experience. EQUESTIONA. Disponível em: <http://equestiona.com/employee-experience/>. Acesso em: 26 set. 2023.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GRANT, Adam. Dar e Receber: **Uma Abordagem Revolucionária Sobre Sucesso, Generosidade e Influência**. 1ª ed. São Paulo: Editora Sextante, 2014. Disponível em: <https://scholarlypublishingcollective.org/psup/transportation-journal/issue/58/4>. Acesso em: 02 out. 2023.

GLIGOR, David et al. **Alcançar o desempenho financeiro em tempos de incerteza:** alavancar a agilidade da cadeia de abastecimento. *Diário dos Transportes*, v. 58, n. 4, pág. 247-279, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. [S. I.]: Objetiva, 2015.

HERZBERG, Frederick. **Una vez más:¿ Cómo motivar a sus empleados?**. Harvard Business Review, [S. I.]. 1969.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução de Sonia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip T. et al. **Marketing social**. Saraiva Educação SA, 2019.

LIEVENS, Filip; SLAUGHTER, Jerel E. **Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know**, p. 1–34. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurevorgpsych-041015-062501>. Acesso em: 31 ago. 2023.

LAWLER, Edward J.; THYE, Shane R. **Trazendo emoções para a teoria da troca social**. Revista anual de sociologia, v. 25, n. 1, p. 217-244, 1999.

MOSLEY, Richard; SCHMIDT, Lars. **Employer Branding for Dummies**. 1ª ed. [S. I.]: Wiley, 2017.

MORGAN, Jacob. **A vantagem da experiência dos funcionários: como vencer a guerra por talentos, oferecendo aos funcionários os espaços de trabalho que desejam, as ferramentas de que precisam e uma cultura que podem celebrar**. John Wiley & Filhos, 2017.

MINCHINGTON, Brett. 2011. **Employer branding without borders: A pathway for corporate success**. Disponível em: <https://www.ere.net/articles/employer-branding-withoutborders-a-pathway-to-corporate-success>. Acesso em 10 set. 2023.

MUÑIZ, JR, Albert M; SCHAU, Hope Jensen. **Marketing vigilante e comunicações criadas pelo consumidor**. [S. I.]: Revista de Publicidade, v. 36, n. 3, p. 35-50, 2007.

NADINA. **“Experiência do Funcionário com Management 3.0: Definição e Melhores Práticas”**. Management 3.0. [S. I.], 2022. Disponível em:

[https://management30.com/blog/employee- Experience/](https://management30.com/blog/employee-Experience/). Acesso em: 23 set. de 2023.

OLIVEIRA, Vinicius Riqueto. **Employee experience a complexidade da experiência dos funcionários em ambientes organizacionais**. VI Congresso Internacional de Comunicação e Cultura - São Paulo. 2018.

PAREDES, Cláudia Lourenço. **O Impacto do Employer Branding no Engagement dos Colaboradores**. 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade Europeia, Lisboa, 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
STRAYER, David L. et al. Medindo a distração cognitiva no automóvel. 2013.
Disponível em: <https://trid.trb.org/view/1252566>. Acesso em: 02 out. 2023.

SEZÕES, Carlos Miguel Isá. **Impacto das Estratégias de Employer Branding no Ambiente Interno e Externo da Empresa**: Estudo de Caso. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão de Potencial Humano). Escola de Gestão - Instituto Superior de Gestão, Lisboa, 2017. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/6119>. Acesso em: 23 set. 2023.

SINEK, Simon. **Start with Why. How Great How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action**. New York: Portfolio / Penguin, 2011.

TALEB, Nassim Nicholas. **Arriscando a própria pele**: assimetrias ocultas no cotidiano. Objetiva, 2018.

THIOLLENT, Michel Jean Marie; COLETTE, Maria Madalena. **Pesquisa-ação, formação de professores e diversidade**. Acta Scientiarum. Human and Social Sciences, v. 36, n. 2, p. 207-216, 2014.

TROCHIM, William MK; DONNELLY, James P. **Base de conhecimento de métodos de pesquisa**. Macmillan Publishing Company, Nova York: Atomic Dog Pub., 2001.

RUPPENTHAL, Janis Elisa. **Gerenciamento de riscos**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, 2013.

ULRICH, David; BROCKBANK, Wayne. **A proposta de valor de RH** . Harvard Business Press, 2005.

WALTER, Silvana Anita; DA ROCHA, Daniela Torres. **A contribuição de Thomas Kuhn para a produção científica em administração**. Revista de Ciências da Administração, v. 13, n. 30, p. 11-38, 2011.

WEISS, Robert S. **Aprendendo com estranhos: a arte e o método dos estudos de entrevistas qualitativas**. Simon e Schuster, 1995.

APÊNDICE A - ROTEIRO ENTREVISTA - COORDENADORA DE RH

Perfil do Respondente:

Nome:

Cargo:

Tempo de atuação na empresa:

- A. Descreva brevemente a estrutura atual do departamento de RH da empresa.
- B. Quais são os principais objetivos do departamento de RH em sua empresa?
- C. Quais são os principais desafios enfrentados pelo departamento de RH atualmente?
- D. Quais benefícios são oferecidos aos funcionários da empresa?
- E. Quais estratégias o departamento de RH adota para promover a lealdade dos funcionários à empresa, além dos benefícios oferecidos?
- F. Como é realizada a comunicação interna na empresa?
- G. Existem encontros ou reuniões regulares com os funcionários? Se sim, com que frequência e com que propósito?
- H. Como você descreveria a imagem da empresa como empregadora?
- I. O que a empresa faz para atrair talentos e se destacar no mercado de trabalho?
- J. Como você avalia a eficácia das práticas de recrutamento e seleção da empresa em atrair candidatos qualificados?
- K. Como a empresa promove a lealdade dos funcionários à sua marca empregadora?
- L. Como você definiria a proposta de valor da empresa para seus funcionários?
- M. Como é a experiência dos funcionários na empresa? Quais são os pontos fortes e áreas de melhoria?
- N. Quais são os próximos passos planejados para o departamento de RH? Você tem alguma sugestão ou recomendação para melhorar a gestão de recursos humanos na empresa?

APÊNDICE B - ROTEIRO ENTREVISTA - COORDENADOR DE GR

Perfil do Respondente:

Nome:

Cargo:

Tempo de atuação na empresa:

- A. Descreva brevemente a estrutura atual do setor de gerenciamento de risco da empresa.
- B. Quais são os principais objetivos do setor em sua empresa?
- C. Quais são os principais desafios enfrentados pelo setor atualmente?
- D. Quais benefícios são proporcionados aos colaboradores por desempenhar um bom gerenciamento de risco?
- E. Como é realizada a comunicação interna no setor de gerenciamento de risco?
- F. Existem encontros ou reuniões regulares com a equipe? Se sim, com que frequência e com que propósito?
- G. Como você descreveria a imagem da empresa em relação ao gerenciamento de risco?
- H. Como o departamento de gerenciamento de risco contribui para fortalecer a reputação da empresa no mercado e atrair clientes?
- I. Em que medida as práticas de gerenciamento de risco influenciam a satisfação e a lealdade dos funcionários em relação à empresa?
- J. Qual é a proposta de valor da empresa para mitigação de riscos?
- K. Como a eficácia do gerenciamento de risco impacta a experiência dos funcionários na empresa?
- L. Quais são os próximos passos planejados para o setor? Você tem alguma sugestão ou recomendação para melhorar o gerenciamento de risco na empresa?

APÊNDICE C - TERMO DE COMPROMISSO DE UTILIZAÇÃO DE DADOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – CAMPUS CHAPECÓ

CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE COMPROMISSO DE UTILIZAÇÃO DE DADOS (TCUD)

Título do projeto:

EMPLOYER BRANDING:

UM ESTUDO DE CASO EM UMA GERENCIADORA DE RISCO LOGÍSTICO DE CHAPECÓ/SC

Eu, Guilherme Daniel da Silva, discente da Universidade Federal da Fronteira Sul *Campus* Chapecó, no âmbito do projeto de pesquisa intitulado *EMPLOYER BRANDING: UM ESTUDO DE CASO EM UMA GERENCIADORA DE RISCO LOGÍSTICO DE CHAPECÓ/SC*, comprometo-me em preservar a privacidade na utilização dos dados apresentados com a coleta para a pesquisa. Comprometo-me em preservar a privacidade na utilização dos dados coletados nas atas, deliberações e relatório, bem como com a privacidade de seus conteúdos. Por fim, comprometo-me com a guarda, cuidado e utilização das informações apenas para cumprimento dos objetivos previstos na pesquisa aqui referida.

Local: _____ Data ____/____/____.

Assinatura do pesquisador responsável

***Informações adicionais e esclarecimentos a respeito da pesquisa poderão ser obtidos junto ao pesquisador responsável- Guilherme Daniel da Silva, telefone (49) 9 9839-6662.**

APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado Participante,

Você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa *Employer Branding: Um Estudo de Caso de uma Gerenciadora de Risco Logístico de Chapecó/SC*, desenvolvida por Guilherme Daniel da Silva, discente de graduação em Administração, coordenada pela Prof.^a Dr.^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta. A presente pesquisa fornecerá dados para Trabalhos de Conclusão de Curso visando a obtenção do título de bacharel em Administração pela Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), campus Chapecó.

O objetivo central do estudo é investigar as práticas de employer branding atualmente adotadas pela empresa de gerenciamento de risco logístico de Chapecó/SC. Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar.

Sua participação corresponde em responder às perguntas que serão realizadas em entrevista gravada. As informações obtidas serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. O áudio das entrevistas será gravado para auxiliar na análise das informações, mas apenas os pesquisadores terão acesso às gravações na íntegra. Em caso de dúvida ou esclarecimento você poderá contatar, a qualquer momento, a orientadora do estudo pelo e-mail: kellytosta@uffs.edu.br ou telefone: (49) 9 9918-8019.

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO DE PESQUISA

Eu, _____, CPF: _____
_____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo como sujeito.
Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pelo pesquisador sobre a

pesquisa e os procedimentos nela envolvidos. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento.

Local: _____ Data ____ / ____ / ____.

Assinatura do sujeito de pesquisa

Assinatura do pesquisador responsável