

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

NATHALIA CRISTINA CARVALHO

**EMPLOYER BRANDING COMO ESTRATÉGIA PARA A DIMINUIÇÃO DA ALTA
ROTATIVIDADE:**
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PUBLICIDADE NA CIDADE DE
CHAPECÓ - SC

CHAPECÓ

2024

NATHALIA CRISTINA CARVALHO

**EMPLOYER BRANDING COMO ESTRATÉGIA PARA A DIMINUIÇÃO DA ALTA
ROTATIVIDADE:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PUBLICIDADE NA CIDADE DE
CHAPECÓ - SC**

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

Orientadora: Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

CHAPECÓ

2024

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Carvalho, Nathalia Cristina

EMPLOYER BRANDING COMO ESTRATÉGIA PARA A DIMINUIÇÃO DA ALTA ROTATIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PUBLICIDADE NA CIDADE DE CHAPECÓ - SC / Nathalia Cristina Carvalho. -- 2024.

45 f.

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. Rotatividade. 3. Gestão de Pessoas. I. Tosta, Kelly Cristina Benetti Tonani, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

NATHALIA CRISTINA CARVALHO

EMPLOYER BRANDING COMO ESTRATÉGIA PARA A DIMINUIÇÃO DA ALTA ROTATIVIDADE:

UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PUBLICIDADE 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 09:39:49-0300
CPF: ***.860.709-**
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 13:33:39-0300
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 14:01:12-0300
CPF: ***.372.666-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Cassiano Tressoldi

Avaliador

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a minha professora e orientadora Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, que esteve presente em todos os momentos ao longo do meu curso, e foi responsável não apenas pela minha formação, como também fez eu me tornar a profissional que sou hoje com todas as oportunidades oferecidas por ela. Agradeço por me manter persistente e me puxar pelo braço quando necessário para me ver vitoriosa.

Agradeço aos meus queridos pais por terem sacrificado tanto pelas oportunidades que eu recebi durante toda a minha vida, e serem os responsáveis por lapidar a pessoa que sou hoje, sem medir esforços.

Agradeço também ao meu companheiro de vida Pedro, que esteve ao meu lado e foi essencial para meu crescimento como pessoa, meu porto seguro e minha motivação para continuar.

*“Não é a força mas a constância dos bons resultados
que conduz os homens à felicidade.”- Friedrich
Nietzsche*

RESUMO

A alta rotatividade de profissionais nas empresas é uma problemática que se alastra de forma mundial nos dias de hoje. Desse modo, como forma de conter seus colaboradores e motivá-los de forma assertiva, faz-se imprescindível a aplicação de ações de *employer branding* no cotidiano das organizações, visto que se trata de uma potente solução interna e externa, fazendo com que colaboradores sintam-se pertencentes ao ambiente e de acordo com o propósito compartilhado. Dado que agências de publicidade possuem no geral um alto número de colaboradores mais jovens e com um tempo de casa consideravelmente curto, a aplicação de um estudo para compreender a motivação de tais fatores torna-se relevante para que empresas do ramo tenham a possibilidade de solucionar esta situação. Dessa forma, este estudo de caso tem como objetivo geral identificar o impacto de ações de employer branding na rotatividade de uma empresa. Para alcançá-lo, realizou-se uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, descritiva, tratando-se de um estudo de caso único, o qual sua coleta de dados trouxe ferramentas como uma entrevista semiestruturada para a gestora responsável pelos Recursos Humanos da agência, a fim de compreender quais ações atuais são tomadas pela agência, além de ser capaz de sugerir novas possibilidades e impactar positivamente na saúde interna e externa da empresa.

Palavras-chave: Employer Branding. Rotatividade. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The high turnover of professionals in companies is a problem that spreads worldwide nowadays. Therefore, in order to retain their employees and motivate them effectively, it is essential to implement employer branding actions in the daily routine of organizations, as it represents a powerful internal and external solution, making employees feel a sense of belonging to the environment and aligned with the shared purpose. Given that advertising agencies generally have a high number of younger employees with considerably short tenure, conducting a study to understand the motivation behind these factors becomes relevant so that companies in the industry have the opportunity to address this situation. Thus, this case study aims to comprehensively understand how employer branding actions can impact a company's severity. To achieve this, an applied research was conducted with a qualitative, descriptive approach, focusing on a single case study. Data collection included tools such as a semi-structured interview with the Human Resources manager of the agency, aimed at understanding the current actions taken by the agency, as well as suggesting new possibilities and positively impacting the internal and external health of the company.

Keywords: Employer Branding. Turnover. People Management.

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Figura 1 - Estrutura do Employer Branding.....	19
Tabela 1 - Plano de Desenvolvimento Individual.....	31
Tabela 2 - Missão, Visão e Valores.....	32

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	OBJETIVOS.....	11
1.1.1	Objetivo Geral.....	11
1.1.2	Objetivos Específicos.....	11
1.2	JUSTIFICATIVA.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	14
2.2	ROTATIVIDADE DE PROFISSIONAIS EM ORGANIZAÇÕES.....	16
2.3	EMPLOYER BRANDING.....	17
	Figura 1 - Estrutura do Employer Branding.....	19
2.4	AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE NO BRASIL.....	19
3	METODOLOGIA.....	21
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	21
3.2	UNIDADE-CASO E SUJEITOS DE PESQUISA.....	22
3.3	COLETA DE DADOS.....	23
3.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	24
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	25
4.1	A EMPRESA ESTUDADA.....	25
4.2	EMPLOYER BRANDING NA EMPRESA ESTUDADA.....	26
4.2.1	Identidade e Cultura Organizacional.....	27
4.2.3	Atratividade Organizacional.....	28
4.2.4	Lealdade à Marca Empregadora.....	29
4.3	SUGESTÕES DE MELHORIA.....	30
	Tabela 1 - Plano de Desenvolvimento Individual.....	31
	Tabela 2 - Missão, Visão e Valores.....	32
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34

1 INTRODUÇÃO

A alta rotatividade de funcionários nas empresas é uma questão que afeta organizações em todo o mundo, e principalmente no Brasil. Segundo uma pesquisa realizada pela Robert Half, com 1.775 diretores de recursos humanos ao redor de 13 países, a taxa de turnover nas organizações brasileiras obteve um crescimento de 82% entre os anos de 2012 e 2014 e tornou-se maior do que o dobro da média mundial, que é de 38% (TRIBUNA, 2021). Tal problemática interfere em diversos âmbitos, sobretudo nas áreas de relação humana e econômica, sendo um processo oneroso, cujas consequências não podem ser diretamente medidas. Quando se trabalha com colaboradores de uma forma correta, a organização torna-se mais competitiva, os trabalhadores sentem-se satisfeitos (SÓLIDES, 2022).

Os custos de perder um colaborador em pouco tempo de experiência não só se referem ao lado financeiro em multas por desligamento, recrutamentos e seleções, como também a perda de um tempo hábil da produção de uma empresa enquanto constroem a longa jornada de adaptação para uma nova pessoa. Segundo Miolo (2018), quando comparados tempo e dinheiro necessários para a realização de contratação de novos colaboradores contra o investimento de tais questões, tendo como objetivo treinar os que já estão acostumados a empresa, pode-se notar que os custos de uma re-contratação representam cerca de 12% das despesas, enquanto para uma organização com alta taxa de turnover, o percentual se eleva até 40%.

A alta rotatividade, entretanto, não é exatamente o problema de uma organização, e sim, a consequência de diversos outros fatores que incentivam funcionários a não se sentirem estimulados com sua permanência na empresa, ou ainda não tenham a performance esperada, o que acaba levando seus superiores a uma decisão de demissão (PUBLI, 2020). Em suma, para que se mantenham comprometidos com o propósito, é inevitável que o investimento em pessoal seja uma estratégia de longo prazo. Para Brum (2017), um fator determinante na busca do engajamento geral é o investimento na capacitação da liderança presente nas equipes, pois muito do que faz as pessoas terem vontade de ir trabalhar todas as manhãs é conviver com líderes que admiram.

Para agências de publicidade, esta realidade não é diferente. A base operacional do setor criativo torna a atração e retenção de seus colaboradores uma atividade complexa,

devido a sua variedade de formatos e conteúdos, centralizados em projetos mais sucintos (FALCADE, 2016), e para que tal problemática não ocorra, ferramentas devem ser utilizadas e investidas no dia a dia da empresa, como o *Employer Branding*, visto que visa transmitir uma imagem verdadeira e diferenciada do comportamento da empresa, sendo fidedignos aos seus valores, diante de candidatos, empregados e da sociedade em geral (Nunes, 2021), além da geração de valor ao patrimônio interno e externo.

Os autores Backhaus e Tikoo (2004) definem *employer branding* como o conjunto de ações que uma organização realiza para fomentar o que a torna única e atrativa como empregadora, tanto interna quanto externamente. Ou seja, o *employer branding* pode ser responsável por desenvolver práticas com objetivo de disseminar características atraentes aos seus *stakeholders*.

Destarte, fazem-se necessárias ações com o intuito de unificar pessoas e organizações que trabalhem como um time a fim de evitar que um número grandioso de turnover seja uma regra, e torne-se apenas uma exceção. Para isto, e pensando na realidade de uma agência de publicidade local, esta pesquisa possui o objetivo de tratar a estratégia de *Employer Branding*, que pode ser definido como um conjunto de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos que o empregador oferece ao colaborador com o objetivo de destacar-se dentre as organizações (AMBLER E BARROW, 1996) para responder o seguinte questionamento: **a presença de ações de *employer branding* podem refletir na rotatividade de uma agência de publicidade na cidade de Chapecó-SC?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar as ações de *employer branding* aplicadas atualmente aos colaboradores pela empresa e seus possíveis impactos na rotatividade da agência X.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar práticas de estímulo interno de profissionais que a agência X aplica em sua gestão;
- b) Analisar o índice de *turnover* da agência X em um período de 4 anos e identificar a gravidade da situação quando comparadas as práticas identificadas;

- c) Sugerir ações de *employer branding* que podem ser favoráveis ao índice de *turnover* da agência.

1.2 JUSTIFICATIVA

A diversidade de gerações presente no ambiente organizacional dos dias de hoje alterou as formas de gestão que antes eram vistas como ideais em algo completamente obsoleto. De acordo com Deloitte (2018), a própria geração “Y”, nascida entre os anos 1982 e 1994, é determinada frente aos desafios do futuro. Caso as empresas queiram conquistá-los e mantê-los, devem tomar em conta que estes profissionais valorizam a flexibilidade, o *home office*, além do reconhecimento não por anos de experiência, e sim por suas determinadas funções. A empresa que não saiba dar uma resposta a esses requisitos, corre o risco de perder parte de seu pessoal mais jovem em até cinco anos (DELOITTE, 2018).

Diante disso, como forma de evitar com que tal problemática se desenvolva, a presença de um processo de desenvolvimento de uma cultura organizacional consolidada torna-se cada vez mais imprescindível no dia a dia laboral. Segundo Ginead, (2021 p. 5) a cultura organizacional é o DNA do trabalho realizado dentro de uma organização. Ao conhecê-la, será possível compreender como os processos se dão, as vantagens e desvantagens competitivas, o potencial e também os limites quanto aos resultados que se pretende alcançar. A cultura, portanto, disponibiliza formas de pensamento, sentimento e reação que guiam a tomada de decisão e ações (BOWDITCH E BUONO, 1992).

Dessa forma, a perspectiva em relação às oportunidades de desenvolvimento e valorização colaboram em potencial na intenção de rotatividade de pessoal, o conhecido *turnover*. Mobley (1992, p.93), afirma que “são os valores, expectativas e percepções do indivíduo em relação às oportunidades internas de desenvolvimento que guiam sua decisão de *turnover*”. O termo *turnover* ou rotatividade de pessoal refere-se às admissões e os desligamentos de colaboradores, ocorridos de forma voluntária ou involuntária. Esse fator influencia diretamente a cadeia de processos e resultados da organização (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com o relatório de rotatividade disponibilizado pelo LinkedIn (2022), uma taxa de rotatividade é considerada boa quando está abaixo de 5%. O indicador de rotatividade deve ser percebido, pois é um indício de que existem falhas no processo organizacional e de gestão de pessoas (MEDEIROS; ALVES; RIBEIRO, 2012), portanto, possuir estratégias para que o nível de rotatividade mantenha-se saudável é imprescindível para que as organizações

tenham êxito em reter bons colaboradores, além de renovar talentos e manter custos sustentáveis à empresa. Para isso, existem práticas que possibilitam tal feito, como a lealdade do colaborador com a marca empregadora (PEDRA, 2022).

Este estudo se faz pertinente para que se possa compreender o dia a dia da agência X, uma empresa de pequeno porte que possui uma equipe em sua maioria pertencente à geração “Y”, representando um tipo social particular, nascido num período comum, que vivenciou os mesmos momentos sociopolíticos, dividindo hábitos e culturas similares e permitindo o surgimento de uma memória coletiva que integra o grupo neste período de tempo (EYERMAN e TURNER, 1998). Em sua realidade, esta pesquisa servirá como agente impulsionador para o melhoramento de resultados com relação ao índice de *turnover*, devido a sua inserção em uma categoria de prestação de serviços cuja rotatividade é presente no dia a dia.

Além disso, funciona como uma oportunidade, enquanto acadêmica, ao aprofundamento de um tema tão recorrente de organizações ao redor do país, tendo a possibilidade de contribuir tanto empiricamente durante minha jornada profissional, quanto de forma acadêmica, trazendo resultados que possam auxiliar e impactar a cultura organizacional de novos empreendimentos.

A partir do estudo da rotina de seus colaboradores no âmbito cultural, busca-se entender, portanto, quais ações a agência de publicidade X aplica aos seus colaboradores tendo o objetivo de mantê-los engajados e sem intenção de saída aplicando ações relacionadas ao *Employer Branding*, a fim de auxiliar a empresa a definir e manter os defensores de sua marca. Para Branham (2000, *apud* Sutherland; Torricelli; Karg, 2002), o termo significa diferenciar a mensagem da marca da empresa com o objetivo de atrair a força de trabalho atual e futura, para que se possa destacá-las dos demais concorrentes, além de competir pelos mesmos talentos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, serão abordados os principais temas recorrentes desta pesquisa para melhor compreensão e aprofundamento dos resultados, sendo eles: Cultura Organizacional, Rotatividade de Profissionais, Employer Branding e Agências de Publicidade no Brasil.

De acordo com Paiva (2008), esta etapa envolve uma metodologia de coleta de narrativas relacionadas a um tópico específico. Nesse processo, o pesquisador adquire informações que possibilitam a compreensão de eventos específicos. Isso proporciona uma base sólida para o entendimento abrangente do assunto em questão

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Fleury e Fischer (1996, p. 19), ao identificarem a cultura de uma organização como uma "rede de concepções, normas, valores, que são tão tomadas por certas que permanecem submersas à vida organizacional" e afirmarem que "para criar e manter a cultura, estas concepções, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível", trazem a importância da presença desses valores em empresas, principalmente nos dias atuais, a fim de criar uma dinâmica unânime e tornar seus colaboradores imersos e em concordância com sua realidade neste contexto.

Robbins (2012, p. 501) também conceitua cultura como “um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais”, além disso, o autor apresenta características que captam a essência de uma boa cultura organizacional. São elas:

Inovação: estudo a respeito de seus funcionários tendo como objetivo capturar até que ponto os mesmos são incentivados à inovação e a assumir riscos em seu ambiente de trabalho.

Atenção à detalhes: análise da graduação em que se espera uma precisão e atenção aos detalhes abordados na realidade da empresa por parte de seus colaboradores.

Orientação para resultados: trata-se do nível exigido de foco em resultados, dando a eles maior importância quando comparado às técnicas e processos ao atingimento dos mesmos.

Foco na pessoa: grau em que se considera o efeito que os resultados têm sobre as pessoas.

Foco na equipe: analisa a importância de atividades empresariais serem centradas em torno de equipes ao invés de apenas indivíduos.

Agressividade: qual a graduação da competitividade e agressividade do pessoal.

Estabilidade: são atividades que priorizam a manutenção do status quo ao invés do crescimento.

Chiavenato (2004) compara a cultura organizacional com um iceberg, visto que aquilo que é expressamente manifesto fica fácil identificar. Dessa forma, refere-se ao que há de concreto em uma organização, como por exemplo, a forma de organização dos objetos. Na parte inferior, pode-se encontrar as partes de mais difícil identificação. “Nessa parte estão as decorrências e aspectos psicológicos e sociológicos da cultura” (CHIAVENATO, 2004, p. 122). Tal comparação objetiva indicar organizações que possuem metodologias específicas e que possibilitam ao colaborador apreender a forma como os processos acontecem no ambiente organizacional

Segundo Motta (2002, p. 159), uma cultura organizacional é composta pelos seguintes elementos:

Valores: tratam-se das crenças existentes na organização, tratando questões atreladas à ideologias e preconceitos.

História: o conto da história da empresa, o que influenciou e protagonizou o início dos eventos, e é valorizado na organização sendo uma referência aos colaboradores.

Artefatos: tratam-se das vestimentas utilizadas dentro da organização, proporcionadas para o desenvolvimento de atividades.

Linguagem: A definição da linguagem escolhida pela empresa, podendo ser informal ou formal.

Hábitos: como são acordadas situações como horário de trabalho, trabalho em feriados ou fins de semana e até horário de almoço.

Símbolos: são objetos que carregam mensagens e significados para a cultura da empresa.

Rituais: como funciona a dinâmica de festas de fim de ano, prêmios para colaboradores, destaques do mês, comemorações de aniversários, etc.

Tais comportamentos são essenciais no atingimento do objetivo de criar um ambiente favorável a uma cultura organizacional positiva, e cria distinção entre uma organização às concorrentes, ajudando na concretização da missão, identidade e seu papel ao meio ambiente (MOTTA, 2002).

2.2 ROTATIVIDADE DE PROFISSIONAIS EM ORGANIZAÇÕES

A rotatividade de pessoas nas organizações se refere ao processo de movimentação de pessoas através de contratações e demissões, o que atualmente é definido como *turnover*. (SIQUEIRA, 2014). De acordo com a autora, o ato de se desligar da organização traz pontos negativos à saúde da organização, através de despesas tangíveis como recrutamento, seleção, treinamento, mas também intangíveis, como a perda de conhecimento, quebra de vínculos, entre outros.

De acordo com Gondim e Siqueira (2004), as organizações não tratam com relevância as pesquisas sobre o impacto das emoções e dos afetos das pessoas no contexto de trabalho. Entretanto, as organizações com mais elevados índices de bem-estar dos funcionários, possui menor intenção de saída para outras oportunidades de trabalho (POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2012)

Para Ferreira e Siqueira (2005), as organizações vêm se preocupando com a retenção de profissionais objetivando a ampliação do desenvolvimento através de técnicas de medição da intenção de rotatividade. “É importante contratar, integrar e desenvolver profissionais talentosos permanentemente, mas é crucial retê-los nas organizações” (SIQUEIRA, 2014, p. 210).

A intenção de sair e a intenção de permanecer, estão relacionadas também com a motivação. A motivação, de acordo com Gondim e Silva (2014 *apud* Salanova; Hontangas; Peiró; 1996, p. 2016) como “uma ação dirigida a objetivos, sendo autorregulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas.”.

Concomitantemente, Gil (2007, p. 202) conceitua o fator motivação como “a força que estimula a pessoa a agir”. O autor em síntese traz o fato da motivação deixar de ser causada por terceiros, para ter origem em uma necessidade. Logo, cada indivíduo, baseado em suas necessidades, gera em si a motivação, o que não pode ocorrer por terceiros.

Por fim, o significado que colaboradores atribuem ao seu trabalho são diretamente associados à sua motivação, e ambos - os significados e a motivação - ao que fazem no ambiente de trabalho e à forma como se relacionam com esse ambiente (SIQUEIRA, 2009).

O cálculo do índice de turnover de uma empresa faz-se importante devido a sua relevância no cotidiano dos funcionários, além de ser possível compreender as causas raízes e encontrar a solução para o problema gerador, como uma má gestão, falta de controle organizacional, falta de oportunidades de progressão de carreira ou falta de treinamentos ao

colaborador, por exemplo, além de evitar um prejuízo financeiro à organização (TOTVS, 2023). O setor de serviços, onde se encaixam as empresas relacionadas a Marketing e Publicidade, possuem um dos maiores índices de turnover segundo a CAGED (1,53%), ficando apenas atrás do setor de comércio (3,68%) e da indústria (1,7%) (SÓLIDES, 2024).

O cálculo de turnover se consiste em considerar o número de admissões em um determinado período, somando com a quantidade de demissões registradas nesse mesmo tempo, dividindo o resultado por dois. Após isso, para retirar a porcentagem é necessária a multiplicação do resultado por 100, tendo a equação:

$$\text{Turnover} = [(admissão + demissão \div 2) \div n^\circ \text{ total de funcionários ativos}] \times 100$$

2.3 EMPLOYER BRANDING

As novas gerações presentes no mercado de trabalho vêm alterando a forma de gestão das organizações, a rotina que antes era normalizada, hoje já não surte efeito no clima organizacional. Uma pesquisa da Etalent, com apoio da Catho mostrou que o percentual de profissionais brasileiros que se declaram infelizes no trabalho que exercem é de 39%, e aspectos como oportunidade de desenvolvimento, ambiente e rotina de trabalho, relacionamento com colegas e gestores e remuneração são os principais componentes de satisfação para estes profissionais (BRUM, 2017).

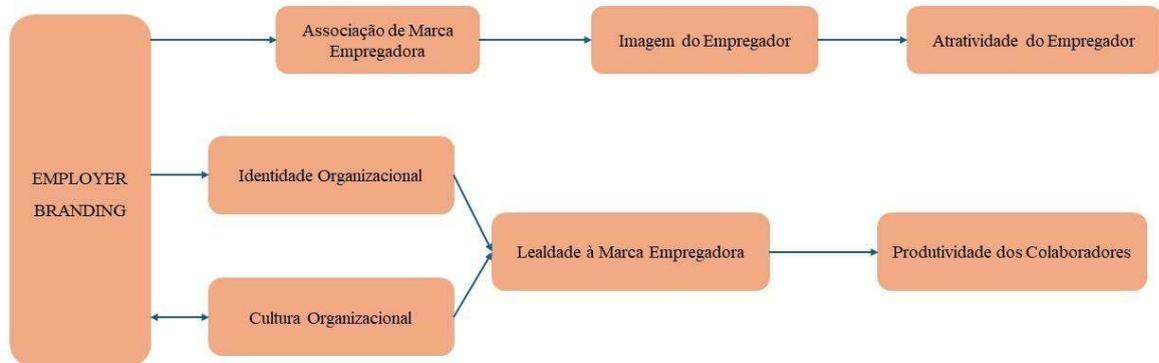
O termo *Employer Branding* teve sua primeira devida aparição por meio dos pesquisadores Simon Barrow e Tim Ambler através de um artigo publicado em 1996 para o *Journal of Brand Management*. Ambler e Barrow realizaram uma pesquisa de aplicação de estratégias de marca combinando com ações de recursos humanos e marketing para um total de 27 empresas do Reino Unido. Os executivos respondentes da pesquisa concordaram sobre a importância de uma marca atrativa para se trabalhar e da reputação da empresa interna e externamente (QUADRI, 2023).

Em uma pesquisa realizada por LinkedIn (2016), constatou-se que uma boa estratégia de *Employer Branding* garante até 3,5x mais aplicação de candidatos às vagas de emprego em um processo seletivo, além de diminuir até 11% o *turnover* de seus colaboradores. Além disso, apurou-se que empresas que não investem em sua reputação de marca acabam tendo que arcar com até US\$4.723,00 a mais por colaborador contratado, sendo que menos da metade desses candidatos não vão considerar trabalhar em uma empresa com uma marca empregadora ruim, independente do salário ofertado.

Para Ambler e Barrow (1996), *employer branding* define-se em um conjunto de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos oferecidos pelo empregador e identificado diretamente com a marca empregadora. Essa parceria gera uma série de vantagens mútuas, além de ser uma peça fundamental na totalidade dos negócios da empresa. O termo também pode ser definido como uma combinação de ações que a empresa aplica para claramente fomentar o que a torna única e atrativa aos seus denominados *stakeholders*, que são grupos de indivíduos que possuem interesse pelas ações de determinada empresa (BACKHAUS E TIKOO, 2004).

Mascarenhas (2017, p. 104), também atua em sincronia com os autores, defendendo que o termo pode ser definido como “a gestão da marca da empresa para sua força de trabalho, composta pelos atuais empregados, pelos empregados que a empresa precisará contratar no futuro e também por aqueles que já fizeram parte da equipe”. A autora enfatiza que o público-alvo da marca empregadora são os colaboradores, pensando não apenas nos que a empresa possui atualmente, mas nos que já passaram e os que ainda estão por vir.

A concordância de tais autores traz consigo a devida importância da aplicação do *employer branding* na realidade das empresas, independentemente do tamanho ou capacidade delas, especialmente se tratando do mundo atual em que existe uma atenção maior aos cuidados psicológicos e tempo de qualidade dos candidatos em relação à empresa em que vão escolher exercer carreira. Para complementar a estrutura de aplicação do *employer branding*, Bakhaus e Tikoo (2004) trazem como etapas fundamentais a identidade organizacional, cultura organizacional, imagem organizacional, atratividade organizacional, lealdade à marca e produtividade dos colaboradores, conforme demonstra a figura:

Figura 1 - Estrutura do *Employer Branding*

Fonte: Adaptado de Bakhaus e Tikoo (2004)

Segundo LinkedIn (2016), para que uma empresa possa ser considerada referência em atração de funcionários, existem 4 fatores que são importantes a serem considerados:

Alcance: quão bem conhecida é a marca empregadora.

Engajamento: quantas interações seus conteúdos recebem.

Interesse de candidatos: quantos interessados o cargo gera.

Retenção: quão bem a empresa retém novas contratações.

A aplicação do employer branding, entretanto, não é cristalizada na cultura da empresa de forma rápida; ela leva tempo, paciência e persistência. Acontece de forma a provar ao candidato os pontos fortes da marca empregadora, além de suas propostas de valor, para que, só então, este candidato aceite sua oferta de emprego ou sinta-se atraído pela marca. O employer branding depende diretamente da atração, conquista, relevância, frequência e uma renovação incessante de conexão entre colaborador -interno e externo- e marca empregadora (CLAVERY, 2020).

2.4 AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE NO BRASIL

A indústria criativa no Brasil vem ganhando seu destaque com o passar dos anos. Em 10 anos, o setor apresentou um crescimento no número de estabelecimentos de 69,1%, aumentando de 148 mil empresas no ano de 2004 para 251 mil em 2013 (FALCADE, 2016). Segundo Levickaité (2011), a economia criativa é baseada no capital de ideias, tendo seu

desenvolvimento baseado em tecnologia de informação e comunicação. Além disso, pode-se destacar como outra característica a crescente demanda por interação do autor do produto criativo e seu consumidor. Com relação ao setor da publicidade, o autor ainda ressalta a possibilidade de formas novas e criativas de chegar aos consumidores inserindo marcas e *slogans* em áreas que não possuíam propaganda anteriormente.

O setor da publicidade compõe a área de consumo mais numerosa dentre as quatro grandes áreas criativas (Publicidade, Arquitetura, Design e Moda), correspondendo a 47,4% do total em 2013, quase metade dos profissionais criativos brasileiros e quando comparado o aumento do número de trabalhadores, a Publicidade apresentou +238,5% na última década, sendo o segmento com o maior crescimento (FALCADE, 2016).

A cultura para agências de publicidade é imprescindível e transforma-se diariamente juntamente com o trabalho publicitário, a fim de criar um ambiente íntimo e produtivo dentre os colaboradores, pois não se trata apenas do retorno financeiro, mas também o sentimento de pertencimento a um grupo e senso de identidade cultural que evidenciam a importância que trabalhar tem para o homem (OLIVEIRA, 2015).

O setor entretanto, enfrenta certas “velhas práticas” que ainda fazem parte da cultura de muitas agências, como as longas jornadas de trabalho, que segundo Carrascoza (2011), já tem se tornado clichê entre profissionais a definição de um horário para entrar, mas não para sair, e ressalta que o trabalho duro, sob pressão e em longas jornadas resulta do objetivo de terem uma “comunicação visível e em tempo integral”. Um fator a se levar em consideração, segundo Fígaro (2011) é a alta faixa salarial do setor, tendo um salário 22% maior que as demais profissões da comunicação social, e torna-se questionável se tal fato “justifique ao funcionário a pesada carga da jornada de trabalho, o ritmo acelerado e estressante, a instabilidade do vínculo empregatício e a rotatividade” (FÍGARO, 2011, p. 94).

Outra importante característica presente em agências de publicidade, segundo Fígaro (2011), é o pouco “tempo de casa”, sendo que 65% de seus entrevistados trabalham a menos de dois anos na agência, 19,2% possuem entre 6 e 10 anos de casa e apenas 5,5% trabalham na empresa há mais de 10 anos, representando a alta rotatividade que o setor possui. Ademais, sua análise a respeito do número de jovens presentes nas agências e no mercado publicitário trouxe, proveniente de sua pesquisa com 73 profissionais em uma grande agência de publicidade, a presença de 53,4% profissionais entre 25 e 34 anos, mais da metade do público, sendo tratado como um perfil profissional bastante jovem (FIGARO, 2011).

3 METODOLOGIA

A pesquisa exerce um papel imprescindível na ciência, que permite uma conexão entre o conhecimento efetivo, que pode ser extensivamente explorado ou não, e o presente (FONSECA, 2002). Como complemento, Prodanov e Freitas (2013, p.43), define que a pesquisa é “[...] a realização de um estudo planejado, sendo o método de abordagem do problema o que caracteriza o aspecto científico da investigação.”.

Com base nos conceitos e relações apresentados, a seguir serão apresentados os métodos e procedimentos aplicados nesta pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A fim de responder o seguinte questionamento: **de que forma as ações de *employer branding* podem refletir na rotatividade de uma agência de publicidade na cidade de Chapecó-SC**, a presente pesquisa é classificada como de natureza aplicada, a qual tem por principal intuito gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos (GIL, 1999). Para Vergara (2003 p. 47), a pesquisa aplicada é incentivada pela demanda de resolver problemas concretos. A pesquisa se classifica como de natureza aplicada porque permitirá a presença de novos insumos, sugestões e propostas que possam contribuir aos seus colaboradores e líderes, vislumbrando a realidade da empresa.

Com relação à abordagem, classifica-se como qualitativa, a qual trabalha a atribuição de significados nas relações dos fenômenos descritos. Nela, trabalha-se a subjetividade dos fatos que não podem ser traduzidas em números, não requerendo então o uso de técnicas estatísticas em sua elaboração, Vieira e Zouain (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles.

Referente aos fins, determinou-se que este trabalho trará uma pesquisa descritiva, que para Gil (2002, p. 42), seu objetivo principal é a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Além disso, faz-se possível a complementação com o estudo de caso, com a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2002, p. 42).

A pesquisa buscou quantificar determinadas tendências comportamentais, a fim de encontrar padrões e qualificar a relação de causa e efeito a partir de uma análise qualitativa. Para Gil (2002), é natural admitir que a análise dos dados seja de natureza predominantemente qualitativa devido a sua riqueza em detalhes que podem facilitar a avaliação e o entendimento do leitor. Para a realidade da agência X, tal análise possibilitará uma visão abrangente de sua rotina empresarial, além de trazer à tona novas ideias a fim de inovar seus métodos de *employer branding*.

Quanto aos meios, o método selecionado foi o estudo de caso único, devido a sua amplitude de pesquisa, que dará liberdade ao aprofundamento do conhecimento a respeito, além de oferecer subsídios para novas pesquisas futuras. Para Yin (2005, p. 33), o estudo de caso, chamado por ele de “estratégia de pesquisa”, compreende “um método que abrange tudo”, em uma investigação em que fenômeno e contexto quase se mimetizam em situações da “vida real”. Yin defende a aplicabilidade do estudo de caso a fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados.

A referida pesquisa não necessita de registro no sistema CEP/CONEP por estar enquadrada no inciso VII do Parágrafo Único do art. 1º da Resolução nº 510/2016 - CNS (Conselho Nacional de Saúde).

3.2 UNIDADE-CASO E SUJEITOS DE PESQUISA

A empresa X, de nome fictício a pedido dos responsáveis para garantir o sigilo de informações, é uma agência de publicidade localizada na cidade de Chapecó, SC. Existe há 37 anos atuando no setor criativo e oferece serviços desde construção de marca até a execução de propagandas. Atualmente conta com 35 colaboradores, sendo considerada uma empresa de pequeno porte (SEBRAE, 2013).

A empresa atua no mercado B2B, ou *business to business*, o qual mantém um relacionamento de empresa para empresa em suas prestações de serviços, segundo Pereira (2019, p. 16), o mercado B2B corresponde às ações dirigidas às relações de empresa para empresa. A razão pela qual esta agência foi selecionada, deve-se à experiência de trabalho prévia da pesquisadora com o mercado em questão, e a motivação deste estudo se deu pela percepção de uma grande rotatividade de pessoal, tanto na agência X, quanto em tantas outras agências do ramo.

Para a definição dos sujeitos de pesquisa ocorre a adoção do critério de amostra não probabilística, aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra

depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo (MATTAR, 2001), e o tipo selecionado foi por conveniência, sendo os elementos selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador (OLIVEIRA, 2011). Esta seleção se deve à impossibilidade de recursos e tempo de retorno a todos os colaboradores presentes.

A aplicação da pesquisa será realizada através de uma entrevista semiestruturada, a qual se baseia em um roteiro constituído de “[...] uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista” (LAVILLE & DIONNE, 1999, p.188). Nesta entrevista, como forma de fonte dos dados de ações de employer branding da empresa, terá como público-alvo a responsável pelo setor de Recursos Humanos da agência X, a fim de compreender mais aprofundadamente quais estratégias a empresa utiliza atualmente.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados é o processo onde serão aplicadas as ferramentas e técnicas selecionadas, para obter o resultado que contemple os objetivos da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2003).

No que diz respeito à técnica de coleta de dados, a presente pesquisa se baseia em uma entrevista semiestruturada por pautas proposta por Gil (2002), onde a entrevista apresenta certo grau de estruturação por temas, porém, deixa aberto ao entrevistado trazer as informações pertinentes àquele tema. A entrevista abarca a abordagem qualitativa e será realizada com a gestão de Recursos Humanos da agência, com intuito de mapear estratégias existentes de employer branding que visam diminuir a intenção de rotatividade de seus colaboradores.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), a entrevista se trata de uma conversa entre duas pessoas ou mais pessoas, cujo objetivo principal é colher informações a respeito de um assunto específico, e para Good e Hatt (1969) a entrevista consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social como a conversação.

Para a técnica de coleta de dados, a entrevista faz-se útil para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes. (SELLTIZ et al., 1967)

A entrevista semiestruturada por pautas foi aplicada de maneira presencial na agência X em Chapecó em 28 de fevereiro de 2024, obtendo uma duração total de 2 horas. Tais

perguntas serão adaptadas e direcionadas conforme o contexto da conversação (GIL, 2008). As respostas foram registradas através de anotações e gravações realizadas durante o seu decorrer e o roteiro de perguntas está anexado no fim desta pesquisa.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados é um processo de transformação de dados qualitativos, por meio de procedimentos analíticos, até que sejam geradas informações de maneira clara, criteriosa, confiável e compreensível (GIBBS, 2009). Com o uso de ferramentas que permitem a gravação, pode-se analisar de maneira criteriosa as informações levantadas. Para a realização da análise, primeiramente será realizada uma transcrição da entrevista gravada por meio de anotações e gravações de voz, para que se tenham claros os depoimentos retirados da coleta de campo. A transcrição, prioritariamente em entrevistas, trata-se de uma mudança de meio, e isso introduz questões de precisão, fidelidade e interpretação (GIBBS, 2008).

Em segunda instância, a entrevista será interpretada pelas informações coletadas, a fim de alcançar uma compreensão de seus significados. Após este processo, será recorrido à análise de conteúdo para que seja possível analisar os dados históricos de rotatividade que a agência X possui no período dos últimos 4 anos. A análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de interpretação aplicadas à comunicação (BARDIN, 2011). Para Roesch (1999, p. 156 e 157), a análise de conteúdo tem como propósito “contar a frequência de um fenômeno e procurar identificar relações entre os fenômenos, sendo que a interpretação dos dados se socorre de modelos conceituados definidos a priori”. Após a finalização do presente trabalho de conclusão de curso, trazendo o relato dos resultados do estudo, será apresentada uma devolutiva à empresa participante, onde será enviado um documento com a análise.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na sequência, estão apresentadas as informações coletadas pela Empresa X, abordando os participantes da pesquisa e os resultados obtidos para cumprir com os objetivos deste estudo.

Os dados coletados foram obtidos através de uma entrevista com a gestora responsável que solicitou o sigilo de informações da empresa e pessoas, e as informações serão analisadas e relacionadas com a teoria previamente abordada, tendo como foco o *Employer Branding*.

4.1 A EMPRESA ESTUDADA

A Empresa X é uma agência de publicidade e propaganda que conta com mais de 39 anos de mercado, sendo uma das maiores agências de comunicação do sul do Brasil, atua com clientes de todo o país e seu principal objetivo é prestar um serviço de qualidade, independente do tamanho de seu desafio. Seu portfólio inclui serviços como *marketing* digital, campanhas de propaganda, construção e conteúdo de identidade e marca, design de embalagens e *marketing* direto.

Atualmente o setor de Recursos Humanos da empresa é composto apenas pela gestora entrevistada cujo nome será mantido em sigilo para descrição dos dados, que recebe um suporte externo da contabilidade, e seu principal objetivo é fornecer uma satisfação interna e bem estar de seus colaboradores, garantindo a motivação individual e o sentimento de pertencimento ao time, sendo seu principal desafio o equilíbrio como gestora em possuir uma escuta ativa e empática e ser capaz de reconhecer limites do que cabe à ela como empresa auxiliar.

Tratando-se de atuais ações aplicadas aos colaboradores, a Empresa X realiza alguns projetos internos como confraternizações mensais para aniversariantes que é apelidado de “Roque”, contendo salgados e doces para toda a agência, além de incluírem comemorações de fim de ano em que o colaborador pode trazer sua família para conhecer seu ambiente e colegas de trabalho. Estas ações estão atreladas diretamente ao que Motta (2002) define como “rituais” importantes na construção de uma boa cultura organizacional, conforme mencionado anteriormente neste estudo.

Além disso, a empresa incentiva a comemoração do time a cada novo *milestone* de sucesso, como um novo contrato fechado com um cliente relevante ao mercado, promovendo *happy hours* para as equipes envolvidas. Para Robbins (2012), esta ação pode ser relacionada à característica de “foco na equipe”, um dos pilares para a captação da essência de uma boa cultura organizacional.

Por fim, outro projeto trabalhado atualmente é a “caixinha de sugestões”, que se consiste em uma caixa deixada em um espaço em comum entre os times, em que cada colaborador pode deixar uma sugestão ou feedback de melhoria sobre a empresa ou algum colega, a gestora coleta essa caixa frequentemente para a leitura e toma as decisões de melhoria, o que promove o valor de escuta ativa ao colaborador, além de incentivar o início de uma cultura de feedback dentro da organização.

Com relação a rotatividade de pessoal, a empresa nos últimos 4 anos apresentou uma média de 41 demissões dentro de um quadro de 40 admissões neste mesmo período, ocasionando a porcentagem de turnover de 115%, sendo um resultado extremamente alto quando comparado à taxa de turnover das empresas na categoria serviços no Brasil, onde se enquadram empresas de publicidade, de 1,53% (CAGED, 2020).

Dentre o número de rescisões, 23 pessoas foram demitidas com o principal motivo sendo corte de gastos internos da empresa, tendo seu ápice no ano de 2023 com um total de 7 demissões por este motivo. Destes, o principal perfil de colaborador era o mais jovem com uma média de 3 a 4 anos de casa. Das pessoas que pediram demissão, foi totalizado o número de 18 pessoas, tendo seu ápice no ano de 2022 com 6 demissões, e o principal motivo citado foi por oportunidades financeiras em outras agências de publicidade.

4.2 EMPLOYER BRANDING NA EMPRESA ESTUDADA

Através do breve conhecimento a respeito da empresa com relação a sua estrutura, objetivos, desafios e benefícios oferecidos pelo setor de Recursos Humanos da agência X, houve a necessidade do aprofundamento de ações relacionadas com o *Employer Branding* em seu dia a dia.

A empresa, entretanto, apesar de conhecer o conceito do termo, não aplica nenhuma estratégia relacionada, mas acredita no potencial que possui e, em algumas situações, está em estágio inicial de planejamento de ações que envolvam a construção do *Employer Branding*.

4.2.1 Identidade e Cultura Organizacional

Apesar de se basearem em dados empíricos a respeito da identidade e cultura organizacional, a Empresa X não possui uma estrutura definida de missão, cultura e valores, porém é um atributo que já está mapeado para ser construído futuramente, visto que estão sendo amparados por uma empresa de consultoria interna. Em um ambiente organizacional, Scorsolini-Comin (2012) interpreta o sentido da missão como a linha mestra de atuação de uma empresa, visando manter uma coerência entre seus pressupostos de criação e seus objetivos de atuação definidos, trazendo uma relevância à aplicação em qualquer tipo de organização. Além disso, o autor ressalta que se a missão se refere ao que a empresa faz e a sua razão de existência, a visão evoca o lugar onde o mesmo não se realiza facilmente, o colaborador tem a ilusão de que deve continuar trabalhando para isso, dedicando-se e buscando formas para a sua ocorrência (SCORSOLINI-COMIN, 2012), podendo ser definido portanto, que a visão funciona como um teto invisível que mostra onde a empresa pode chegar.

Além disso, os principais atributos citados pela gestora que levam à permanência de seus colaboradores foram um ambiente aberto a sugestões e ser uma empresa disposta a crescer, sempre levando em conta a segurança dos colaboradores de forma financeira e amparos pessoais. Ao mencionar a respeito das grandes utilidades do *Employer Value Proposition* e *Employer Branding*, a gestora desconhece os termos e vantagens, porém está disposta a novas sugestões e ideias para aprimorar o ambiente organizacional da agência. Bastos e Menezes (2010), a intenção de permanecer de um colaborador estabelece um vínculo afetivo entre ele e a empresa, e suas intenções de permanecer são, principalmente, por conta do comprometimento que possui com a organização.

A intenção de permanecer pode abordar diversos fatores, como um “ambiente agradável e de respeito para trabalhar, autonomia, possibilidade de carreira, trabalho desafiador, aprendizado, reconhecimento do trabalho, organização dos processos e ferramentas de gestão” (CARRARA; NUNES; SANSUR, 2014; *apud* BELLO, 2017, p.59).

4.2.2 Imagem Organizacional

Tendo em vista a imagem organizacional, a Empresa X atualmente não aplica ações externas ou internas para compreender qual a visão de seus colaboradores com relação a

empresa, como reuniões de feedback ou *one-on-ones* entre líderes e liderados, estando ainda em estágio inicial para a construção da jornada do colaborador. Apenas ao final de sua jornada é feita uma entrevista demissional coletando feedbacks e percepções sobre a empresa de forma oral e documentada, e os dados coletados são encaminhados aos gestores e coordenadores responsáveis para que novas sugestões de mudanças internas sejam aplicadas para os futuros colaboradores. A imagem organizacional para Gronroos (1995) traz consequências a respeito da visão que o cliente tem da comunicação e operações da empresa em muitos aspectos, sendo as principais delas: a imagem como comunicadora de expectativas alinhada às campanhas de marketing, com o objetivo de tornar a comunicação mais fácil e eficaz; a imagem como filtro e escudo para pequenos problemas que possam surgir; e a imagem como função das experiências e expectativas do cliente.

A imagem também é muitas vezes interpretada apenas como uma visão externa da organização, e, conforme Neves (2001), muitas empresas acabam não construindo uma boa imagem, em sua maior parte por estarem se iludindo com o lucro em demasia e esquecem de lançar seu olhar aos colaboradores atuais. O investimento da imagem interna, portanto, é tão importante quanto a visão de fora.

4.2.3 Atratividade Organizacional

Referindo-se à atratividade organizacional, sendo relacionada à percepção dos indivíduos sobre o quão favorável eles consideram uma organização como um local desejável para trabalhar (RYNES, BRETZ, GERHART, 1991), a agência de estudo identifica que o maior atributo disposto para a candidatura de novas vagas é a referência de mercado em que eles se encontram atualmente e sua carteira vasta de clientes.

A divulgação de vagas para novos colaboradores é feita prioritariamente por meio de indicações, pois possuem parceiros externos em universidades que priorizam os melhores candidatos para vagas iniciais de estágio, sendo uma das principais contratações da empresa. Dessa forma, as vagas recém abertas possuem um curto período de duração até a efetivação, e as análises de perfis em entrevista normalmente contam com aproximadamente 10 candidatos.

Como principal desafio nesse recrutamento, foi identificada a dificuldade de encontrar profissionais qualificados para cada tipo de função, e como solução interna, a empresa incentiva a promoção de colaboradores para determinados cargos conforme a necessidade e

competência, porém ainda não existe uma estrutura de processo clara para este tipo de recrutamento.

Atualmente o tempo médio de cada desses colaboradores é diverso, baseado em seus perfis e idade, tendo os mais jovens uma média de 2 a 3 anos, e os mais velhos uma média de 10 a 15 anos.

A influência da atratividade organizacional torna-se evidente na forma como as pessoas buscam oportunidades de emprego em uma organização, baseando-se em suas percepções identificadas como mais favoráveis e na disposição de recomendação a outros candidatos. Dessa forma, pode-se dizer que a atratividade da empresa desempenha um papel significativo na motivação e esforço dos indivíduos em escolher uma organização específica para buscar oportunidades, e essa percepção positiva leva os colaboradores atuais a recomendá-la ativamente como um local atrativo, de forma a fortalecer sua reputação cada vez mais (HENDRIKS, 2016 *apud* QUADRI, 2023).

4.2.4 Lealdade à Marca Empregadora

Backhaus e Tikoo (2004) definem que a lealdade com a marca empregadora é o pacto que o colaborador possui com a organização em que trabalha, que alinhada com a cultura organizacional, pode trazer ao colaborador pertencimento e comprometimento com a organização. Sendo assim, o conceito de fidelidade à marca do empregador é semelhante ao comprometimento organizacional.

O que frequentemente se destaca dentro dos parâmetros de lealdade da marca na empresa X, é o foco no crescimento interno e externo da empresa, tendo uma abertura a novas oportunidades de mercado para que possa seguir sendo competitiva, além da disponibilidade de sugestões de melhoria vinda dos colaboradores ao time de gestão.

Atualmente a empresa não trabalha com um plano de cargos e salários aos seus colaboradores, e o reconhecimento está diretamente ligado ao tempo de permanência na agência e em seus resultados. Existe também uma alta valorização em estagiários que ganham destaque pela performance, tendo a oportunidade de serem efetivados com facilidade e em pouco tempo de casa, e a empresa prioriza essas efetivações internas em oportunidades de crescimento de time a contratações externas por levarem mais tempo de adaptação.

O objetivo principal da agência neste sentido é a contratação de pessoas que estejam alinhadas com os objetivos de longo prazo, porém o principal fator da saída de determinados

colaboradores é devido a ofertas de remuneração maiores do que o aplicado internamente. A empresa busca identificar em quais oportunidades a negociação de salários vale a pena baseado em suas entregas e potencial para que possam realizar a tentativa de reversão do colaborador.

4.3 SUGESTÕES DE MELHORIA

A partir do estudo levantado e dos conhecimentos obtidos, a Empresa X, tendo um vasto período de experiência no campo da Publicidade ao longo de seus 37 anos de história, possui certa carência de atividades internas que se relacionam com o Employer Branding, permitindo sugestões de mudança que irão não somente beneficiar os colaboradores atuais e futuros, como trazer uma maior percepção e senso de pertencimento aos seus líderes. Uma gestão de conhecimento e pessoas, portanto, faz-se imprescindível e imediato na realidade da empresa, priorizando primeiramente os colaboradores atuais.

Com relação a ações pontuais voltados para a relação com o líder, traz-se uma atenção especial na criação de reuniões de 1on1 e feedbacks em um período frequencial de no mínimo uma vez ao mês, para possibilitar a criação de um relacionamento aberto entre líder e liderado, além da possibilidade de coletar resultados para entender possíveis gargalos em relação ao ambiente interno e possíveis oportunidades que os colaboradores possam ter com relação ao seu desempenho e crescimento na empresa. Com isso, busca-se corrigir e reformular as rotas de desenvolvimento de acordo com os objetivos organizacionais e de desenvolvimento individuais dos colaboradores. Além desse alinhamento, será possível compreender expectativas, motivações e frustrações dos colaboradores, trazendo assim, mais insumos para otimização das estratégias de retenção, reduzindo a ameaça do meio externo na rotatividade de pessoas.

O registro dessas reuniões podem ocorrer em pastas pessoais da empresa ou em plataformas especializadas que garantem uma maior visibilidade do progresso e pontos de ação a serem sugeridos nas próximas reuniões. A presença desse registro será importante para a existência de um Plano de Desenvolvimento Individual de cada colaborador, o qual poderá ser utilizado como um “passo a passo” rumo a conquista de seus objetivos de curto, médio e longo prazos. Para a realização deste plano, a empresa Sólides disponibiliza gratuitamente um modelo que pode ser seguido, que auxilia o líder a priorizar cada demanda com base em sua

gravidade, urgência e tendência, em uma nota de 1 a 5, sendo 5 extremamente relevante e 1 possui pouca relevância, conforme tabela abaixo:

Tabela 1 - Plano de Desenvolvimento Individual

ANÁLISE DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO							
Quais foram os pontos fortes levantados?		Caso não tenha uma avaliação de desempenho prévia, discuta com a pessoa, com seu(s) líder(es) direto(s) e pessoas que trabalham próximo a ela quais são seus pontos fortes e seus pontos a desenvolver.				Quais foram os pontos a desenvolver levantados?	
1						1	
2						2	
3						3	
4						4	
5						5	

PRIORIZANDO PONTOS A DESENVOLVER							
Matriz GUT (Gravidade, Urgência, Tendência)							
#	Multiplicação (GXUXT)	Pontos a Desenvolver	Gravidade [1]	Urgência [2]	Tendência [3]	#	Qual Ponto a Desenvolver Priorizar?
1	0					0	
2	0					0	
3	0					0	
4	0					0	
5	0					0	

OBJETIVO PRINCIPAL DO PDI	INDICADOR(ES) QUE MEDE(M) SE VOCÊ ESTÁ SE APROXIMANDO OU NÃO DE CONQUISTAR ESSE OBJETIVO	META AO FINAL DO PERÍODO

OBJETIVOS SECUNDÁRIOS DO PDI	INDICADORES QUE MEDE(M) SE VOCÊ ESTÁ SE APROXIMANDO OU NÃO DE CONQUISTAR ESSE OBJETIVO	META AO FINAL DO PERÍODO

EXEMPLO		
OBJETIVO PRINCIPAL DO PDI	INDICADOR(ES) QUE MEDE(M) SE VOCÊ ESTÁ SE APROXIMANDO OU NÃO DE CONQUISTAR ESSE OBJETIVO	META AO FINAL DO PERÍODO
Sair da minha zona de conforto	Começar projetos fora do meu padrão de trabalho	2 projetos
OBJETIVOS SECUNDÁRIOS DO PDI	INDICADORES QUE MEDE(M) SE VOCÊ ESTÁ SE APROXIMANDO OU NÃO DE CONQUISTAR ESSE OBJETIVO	META AO FINAL DO PERÍODO
Me comunicar melhor com as pessoas	Número de pessoas diferentes que conversei pelo menos 15 minutos na empresa e que nunca havia conversado	10 pessoas
...

Fonte: Sólides (2024).

Em segunda instância, é válido que a empresa olhe para investimentos em capacitações, com planos estruturados a médio e longo prazo, tendo em vista que uma organização deve atentar-se à estruturação de plano de carreira como forma de ganhar vantagem competitiva. O investimento na capacitação pode não ser estruturado internamente, mas pode-se considerar subsídios fixos e periódicos para cursos e eventos externos, de acordo com a necessidade dos desafios práticos requeridos pela organização aos funcionários. Uma forma de incentivar novas ideias aos colaboradores para seguir inovando em suas atividades é a visita em agências de publicidade ao redor do Brasil que são referência para a Empresa X, buscando compreender o diferencial deles no mercado e a aplicação de pontos que fazem sentido à sua realidade.

Além disso, destaca-se a importância da construção da essência da empresa, tendo bem definidos sua missão, visão e valores, sendo a missão o propósito da empresa existir, a

visão sendo a situação em que a empresa deseja chegar, e seus valores sendo os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros (SEBRAE, s.d). A criação destes parâmetros vai além de uma organização interna para a empresa, podendo influenciar no perfil de colaborador que deve-se contratar para cada área, além de ditar o que deve ser prioritário na definição de metas e objetivos.

Na tabela abaixo, segue exemplos de questionamento que a empresa deve fazer ao construir a etapa de sua missão, visão e valores:

Tabela 2 - Missão, Visão e Valores

MINHA EMPRESA NÃO TEM MISSÃO, VISÃO E VALORES...

DEFINIÇÃO DA MISSÃO

1. Defina qual é o principal benefício que sua empresa leva a seu público-alvo.
2. Defina qual é a principal vantagem (diferencial) competitiva que distingue sua empresa da concorrência.
3. Defina se há algum interesse especial que deveria estar na missão da empresa. Ou se o interesse seria uma consequência do sucesso do negócio.
4. Elabore uma frase curta que apresente o benefício, a vantagem competitiva e, se apropriado, o interesse do empreendedor. Depois, valide com os interessados no negócio se essa frase poderia ser a missão da empresa.

DEFINIÇÃO DA VISÃO

1. Defina um horizonte de planejamento de 3 ou 5 anos. Como gostaria que sua empresa estivesse ao final desse período?
2. Na resposta acima, seria possível determinar algum tipo de indicador de avaliação e metas numéricas que poderiam ser atingidas nesse período de tempo?
3. Elabore uma declaração em que conste o(s) objetivo(s) que a empresa irá atingir durante o período. Depois, valide com os interessados no negócio se ela poderia ser a Visão de futuro da empresa.

DEFINIÇÃO DOS VALORES

1. Se sua empresa fosse uma pessoa, por quais atitudes ela deveria ser conhecida, lembrada e admirada?
2. Essa lista de atitudes poderia servir como a lista de valores do seu negócio? Se não, refaça a lista de atitudes.

Fonte: SEBRAE (s.d)

Na definição da missão é importante ter em mente qual é o benefício que a empresa gerará ao seu público-alvo e os diferenciais que se deseja obter em comparação com a concorrência, após a definição, deve-se validar a ideia construída, respondendo às seguintes perguntas:

1. A missão apresenta o benefício da atuação da empresa?
2. Colaboradores e parceiros consideram a missão inspiradora?
3. Colaboradores consideram a missão desafiadora?
4. É fácil comunicar a missão para colaboradores, parceiros e clientes?

Após esses passos, no detalhamento e definição da visão da empresa, deve-se tomar em conta um planejamento realista para a organização, pois a partir dessa definição poderão existir metas de forma a atingir o grande objetivo. Para a validação dos pontos criados, pode-se responder às seguintes perguntas:

1. Há, pelo menos, um objetivo bem definido na Visão?
2. A Visão é mensurável?
3. Colaboradores consideram a Visão inspiradora?
4. Colaboradores consideram a Visão desafiadora?
5. A lista de Valores pode ser praticada por todos na empresa?
6. A lista de Valores pode ser usada no processo seletivo?
7. A lista de Valores pode ser usada na avaliação dos colaboradores?

A partir destes pontos coletados, será possível mensurar todas as futuras metas e objetivos à base de dados levantados.

Através das sugestões citadas acima em conjunto com as tratativas da empresa, foi possível atender os objetivos propostos neste estudo de caso, e sua aplicação prática trará à Empresa X uma estrutura inicial para que possam manter a rotatividade de seu pessoal baixa, além de garantir com que seus colaboradores sintam-se ainda mais motivados em colaborar para o crescimento da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como base a entrevista realizada com a gestão responsável pelos colaboradores da Empresa X, pode-se observar a importância da construção e solidificação da marca empregadora, ainda que as ações não estejam estruturadas em um processo formal atualmente. Dentre as principais práticas mapeadas de estímulo interno, foram encontrados estímulos à cultura organizacional como confraternizações recorrentes entre os times, comemorações em datas especiais, além da caixa de sugestões para envio de feedbacks de melhoria.

Após o mapeamento do total de admissões e demissões dos últimos 4 anos da empresa, constatou-se que o índice de turnover se encontra acima do satisfatório, em uma porcentagem de 302%, sendo uma média de 75% ao ano. As práticas de *Employer Branding* sugeridas, portanto, se fazem extremamente necessárias para uma maior permanência dos colaboradores na organização, além de ser possível o crescimento exponencial de resultados e pessoas em uma visão a longo prazo.

Dentre as ações sugeridas, considera-se que o passo prioritário é a construção da Missão, Visão e Valores para a Empresa X, visto que esses atributos poderão contribuir diretamente a como a organização poderá se portar frente aos seus objetivos de crescimento e desenvolvimento.

Em segunda instância, é necessário a criação da rotina de 1-1s e *feedbacks* entre líderes e liderados como forma de coletar a percepção interna dos colaboradores e nortear a gestão da empresa aos pontos que necessitam de maior atenção visando o aumento de retenção de pessoas.

Ademais, o investimento em capacitação e treinamento de pessoas trará não apenas uma maior motivação às equipes aos seus resultados, como também tornará a empresa mais competitiva e atrativa no mercado, estimulando a busca de candidatos qualificados para futuras oportunidades de emprego. Este investimento, pode não ser estruturado internamente, mas é possível considerar subsídios para cursos e eventos externos de forma periódica, para que tanto os líderes de equipe quanto os liderados mantenham-se atualizados das melhores estratégias e ferramentas de trabalho.

Sendo assim, conclui-se que existe um grande potencial na formalização e estruturação de processos básicos que vão garantir uma maior atratividade à marca, sem que

seja necessária uma mudança brusca na realidade da empresa e evitar com que altos gastos financeiros sejam despendidos para a devida execução das ações sugeridas.

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, Á. E., VERGARA, O., FERNÁNDEZ, I., GONZÁLEZ, Y. **La triple concordancia didáctica como proceso de gestión para el desarrollo estratégico de la responsabilidad social universitaria desde el enfoque por resultados de aprendizajes.** *Sapienza Organizacional*, v. 5, n. 10, p. 7-25, 2018.
- AMBLER, T.; BARROW, S. **The Employer Brand.** *Journal Of Brand Management*. [S.I.], p. 185-206. 03 dez. 1996.
- ARAUJO, A. et al. **Endomarketing:** Estrategia para la reducción de la rotación de personal millennial en organizaciones mexicanas. *Revista de ciencias sociales*, v. 27, n. 4, p. 267-282, 2021.
- BACKHAUS, K.; TIKOO, S. **Conceptualizing and researching employer branding.** *Career Development International*, Vol. 9 No. 5, pp. 501-517. 2004. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>.
- BASTOS, V. G. B et al. **Comprometimento Organizacional:** medidas do comportamento organizacional. Porto Alegre, RS: Artmed, 2008, p.49-96.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.
- BELLO, J. da S. A. **Intenção de sair e intenção de permanecer em organizações intensivas em conhecimento:** um estudo com variáveis demográficas e atitudinais. Tese (Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, 2017. Disponível em: . Acesso em: 28 jan. 2022.
- BOGDAN, R c., e BICKLEN. S. K. **Qualitative research for education:** An introduction to theory and methods. Boston: Allyn and Bacon, 1992.
- BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- CARRARA, T. M. P.; NUNES, S. C; SARSUR, A. M. Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de performers. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba, v.13, n.3, p.1119–1148, 2014. Disponível em: . Acesso em: 08 mar. 2022.

CARRASCOZA, J. A. **E o vento mudou... as transformações do trabalho publicitário.** In: CASAQUI, LIMA & RIEGEL (orgs.). Trabalho em publicidade e propaganda. São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Thomson, 2004. p. 122.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

DANTAS, R. **Os impactos da rotatividade de funcionários:** turnover elevado afeta constância da entrega e resultados. Turnover elevado afeta constância da entrega e resultados. 2021. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/opiniao/rafael-dantas/os-impactos-da-rotatividade-de-funcionarios-1.2556175>. Acesso em: 02 out. 2022.

DE MEDEIROS BRUM, A. **Endomarketing estratégico:** Como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores. Editora Integrare, 2017.

DE OLIVEIRA, D. F. **Cultura e Trabalho em Agências de Publicidade do Brasil:** a Comunicação e a Perspectiva Ergológica¹. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, XXXVIII, Rio de Janeiro. Anais... INTERCOM. 2015.

DELLOITTE. **Las NICSP en su bolsillo.** Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Colômbia, p. 85-98, set. 2018. Disponível em: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/public-sector/Brochure_NICSP%20en%20su%20bolsillo%202018%20\(1\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/public-sector/Brochure_NICSP%20en%20su%20bolsillo%202018%20(1).pdf). Acesso em: 15 out. 2022.

FALCADE, M. J. **Gestão de pessoas em indústrias criativas:** o caso das agências de publicidade da cidade de Porto Alegre. Porto Alegre, 2016

FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de intenção de rotatividade:** um estudo de um modelo psicossocial. Revista Organizações em contexto. São Paulo v1, n2, p. 47/67, dez 2005. Disponível em

<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/1252/1267>. Acesso em: 15 de junho de 2022.

FÍGARO, R. A. **Perfil sociocultural dos comunicadores**: conhecendo quem produz a informação publicitária. In: VANDER, CASAQUI, LIMA, CORREIA & RIEGEL, (Orgs.). Trabalho em publicidade e propaganda: história, formação profissional, comunicação e imaginário. Atlas, 2011.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São: MARCONDES, Eduardo. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2008.

GINEAD. **Endomarketing**. 2021. Disponível em: <https://www.ginead.com.br/ava/curso/curso-online-gratis-endomarketing/unicidade-1-conceitos-do-endomarketing>. Acesso em: 26 set. 2022.

GRONROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HENDRIKS, Marije. **Organizational reputation, organizational attractiveness and employer branding**: Clarifying the concepts. Master thesis in Business Administration. University of Twente, Enschede. 2016

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**: A Bíblia do Marketing. Prentice Hall Brasil, 2006, 12a edição. 776p.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LEVICKAITÉ, R. **Four Approaches to the Creative Economy**: General Overview. Business, Management And Education, [s.l.], v. 9, n. 1, p.81-92, 16 jun., 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2003.

MASCARENHAS, B. G. **Employer branding no ciclo de relacionamento com empregados**. Comunicação com Líderes e Empregados, vol. 3, 103 - 108. 2017.

MEDEIROS, R. R.; ALVES, R. C.; RIBEIRO, S. R.. **Turnover: Uma Análise Dos Fatores Que Contribuem Para A Decisão De Sair Da Empresa Dos Colaboradores Da Alfa Comércio Ltda**. Revista Científica da Escola de Gestão de Negócios - Universidade Potiguar, 2012. Ano 2, nº 1, p. 115 - 126, agosto de 2012 - janeiro de 2013.

MENEZES, I. G.; BASTOS, A. V. B. **Propriedades psicométricas da Escala de Intenções Comportamentais de Permanência na Organização (EICPO)**. Estudos e pesquisas em psicologia, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, p. 800-817, dez. 2010. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-42812010000300010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 30 mar. 2023.

MIOLOBIRO. **Você sabe quanto custa não treinar os colaboradores da sua empresa?** 2018. Disponível em: <https://miolobiro.com.br/voce-sabe-quanto-custa-nao-treinar-colaboradores/#:~:text=Embora%20pare%C3%A7a%20simples%20substituir%20um,para%20treinar%20um%20colaborador%20atual.> Acesso em: 10 out. 2022.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G.. **A cultura organizacional**. MOTTA, Fernando C. Prestes. Teoria geral da administração, v. 3, 2002.

NEVES, R. C. **Desafios da comunicação empresarial integrada**. In: I Mix Aberje de Comunicação Empresarial Interna e Integrada. São Paulo, jan. 2001.

PAIVA, V. L. M. O. **A pesquisa narrativa: uma introdução**. Revista Brasileira de Linguística Aplicada, [S.L.], v. 8, n. 2, p. 261-266, 2008. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1984-63982008000200001>.

PEDRA, B. **Tipos de turnover e seus impactos na organização**. Disponível em: https://pinpeople.com.br/blog/tipos-de-turnover-e-seus-impactos-naorganizacao?utm_campaign

n=trilha_turnover&utm_content=&utm_medium=e_mail&utm_source=rd_station. Acesso em 08 jun. 2024.

POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. **O impacto de bem-estar no trabalho e de capital psicológico sobre intenção de rotatividade**: um estudo com professores. In: CONGRESSO NACIONAL DE PSICOLOGIA DA SAÚDE, PROMOÇÃO DA SAÚDE E DOENÇAS CRÔNICAS: DESAFIOS À PROMOÇÃO DA SAÚDE, 9., 2012, Aveiro. Anais Lisboa: Placebo, 2012.

PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2. ed., 2013.

PUBLI. **Como diminuir a alta rotatividade de funcionários dentro da sua agência**. 2020. Disponível em: <https://www.publi.com.br/como-diminuir-a-alta-rotatividade-de-funcionarios-na-agencia/#:~:text=A%20alta%20rotatividade%20n%C3%A3o%20%C3%A9,a%20ter%20que%20deslig%C3%A1%2Dlos..> Acesso em: 02 out. 2022.

QUADRI, C. **Employer Branding**: Um Estudo de Caso em uma Startup de Florianópolis - SC. Chapecó, 2023.

ROBBINS, S. P.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

sem autor: **Talent Insights** - Guia de Rotatividade do Relatório da Empresa no LinkedIn. LinkedIn, 2022. Disponível em: https://www.linkedin.com/help/talent-insights/answer/a189067/guia-rotatividade-do-relatorio-da-empresa-no-linkedin-talent-insights?lang=pt&lipi=urn%3Ali%3Apage%3Ad_flagship3_pulse_read%3BU6wusVBTR0mts500sCOl8Q%3D%3D>. Acesso em: 13 out de 2022.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1999.

RYNES, Sara L.; BRETZ Jr, Robert D.; GERHART, Barry. **The importance of recruitment in job choice: A different way of looking.** *Personnel psychology*, 44(3), 487-521. 1991. doi: 10.1111/j.1744-6570.1991.tb02402.x.

SCORSOLINI-COMIN, F. **Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho.** *Psico*, v. 43, n. 3, 13 set. 2012.

SIQUEIRA, M. M. M.. **Novas Medidas do Comportamento Organizacional.** Porto Alegre: Artmed, 2014

SILVA, A. A. et al . **Adaptação e propriedades psicométricas da escala de intenção de turnover e busca de emprego.** *Avaliação em psicologia*, Itatiba , v. 17, n. 4, p. 462-472, dez. 2018. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712018000400007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 30 mar. 2023.

SÓLIDES. **A rotatividade de pessoal e seu custo para a empresa.** 2022. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/rotatividade/>. Acesso em: 02 out. 2022.

SUTHERLAND, M., M; TORRICELLI, D., G.; KARG, R., F., **Employer-of-choice branding for knowledge workers.** 2002.

TAVARES, M. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação: Integrando Teoria e Prática.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TOTVS, E. **O que é turnover?** Guia completo sobre o índice de rotatividade, suas causas e como reduzi-lo! Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-para-recursos-humanos/o-que-e-turnover/#:~:text=Um%20turnover%20anual%20aceit%C3%A1vel%20gira>>. Acesso em: 8 jun. 2024.

VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

ANEXO 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

O EMPLOYER BRANDING COMO ESTRATÉGIA PARA A DIMINUIÇÃO DA ALTA ROTATIVIDADE:

UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PUBLICIDADE NA CIDADE DE CHAPECÓ - SC

Prezado participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa **O EMPLOYER BRANDING COMO ESTRATÉGIA PARA A DIMINUIÇÃO DA ALTA ROTATIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PUBLICIDADE NA CIDADE DE CHAPECÓ - SC**, Desenvolvida por Nathalia Cristina Carvalho, discente de Graduação em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Campus de Chapecó, sob orientação da Professora Dr^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

O objetivo central do estudo é: Entender quais ações de endomarketing podem colaborar na diminuição da rotatividade da equipe de uma agência de publicidade na cidade de Chapecó.

O convite à sua participação se deve ao fato de que você possui idade superior a 18 anos e faz parte da população da unidade de análise desta pesquisa. Os resultados desta pesquisa serão fundamentais para meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Sua participação consiste em responder as perguntas inseridas no instrumento de pesquisa, o que levará em torno de 15 minutos, ficando ciente que não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo ela voluntária.

Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desista da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e o material armazenado em local seguro. É importante destacar que este documento terá sua identificação, porém, a identificação nos instrumentos de coleta, fica a seu critério. Os dados coletados ficarão arquivados durante o período de cinco anos em computador particular, protegido com senha, onde somente os pesquisadores responsáveis terão acesso à eles. Após o tempo de guarda, os dados serão excluídos, tendo em vista a proteção dos dados.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

No que diz respeito aos benefícios desta pesquisa, através dela pretende-se compreender o fenômeno que ocorre na unidade de análise, assim como, ser possível propor possíveis soluções a fim de evitar uma alta rotatividade na organização em estudo.

Como riscos, a pesquisa pode causar cansaço aos participantes, bem como tomar seu tempo, e como solução para esse risco, o participante pode escolher abandonar a pesquisa a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo ou penalização. Ainda, pontua-se o risco de vazamento de dados e identificação dos participantes. Neste ponto, o pesquisador responsável e os demais pesquisadores envolvidos no projeto comprometem-se em manter seguras as informações coletadas, em dispositivos protegidos por senha por um período de cinco anos, de modo que apenas possam ter acesso a esses dados pessoas que estejam diretamente envolvidas no projeto. Após este período, os dados serão apagados, visando a proteção dos dados dos participantes. Ainda, em caso de vazamento de dados, os pesquisadores comprometem-se a avisar os envolvidos e remover as informações dos participantes da base de dados. Além disso, é importante destacar que os resultados obtidos na pesquisa podem ser divulgados em publicações e/ou eventos científicos, porém sempre mantendo em sigilo os dados dos participantes. Após a sua conclusão, a pesquisa será disponibilizada para o público geral, podendo ser consultada pelos próprios participantes e pela empresa estudada, mas, da mesma forma, essa divulgação será feita mantendo em segurança as informações pessoais dos participantes.

Ao responder as perguntas, você declara concordar, de livre e espontânea vontade, em participar como voluntário (a) da pesquisa citada acima, assim como, estar ciente que sua

participação não gerará nenhum custo para si. Declara também, que possui mais de 18 anos, podendo responder livremente pelas respostas desta pesquisa.

Ao responder este questionário, você está autorizando a pesquisadora a utilizar os dados obtidos para fins estritamente acadêmicos do estudo, incluindo sua divulgação e publicação, respeitando e preservando sua privacidade e anonimato. Caso concorde em participar, uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será entregue ao pesquisador. Não receberá cópia deste termo, mas apenas uma via.

Após a coleta de dados, o pesquisador responsável, se compromete a realizar o download dos dados coletados para um dispositivo eletrônico local, apagando todo e qualquer registro em plataforma virtual, ambiente compartilhado ou “nuvem”.

Caso tenha alguma dúvida ou reclamação, poderá solicitar à pesquisadora responsável, Professora Dr^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

Pesquisadora Responsável: Professora Dr^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

E-mail: kellytosta@uffs.edu.br

Endereço para correspondência: Rodovia SC 484 Km 02, Bairro Fronteira Sul, Cep: 89815899, Chapecó - SC.

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome completo do (a) participante: _____

Assinatura do participante: _____

Chapecó/SC - Data

Pesquisadora responsável Professora Dr^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

Pesquisadora assistente discente Nathalia Cristina Carvalho

ANEXO 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A GESTORA DE RECURSOS HUMANOS

HOJE

Como está organizado o time de RH atualmente? Como é sua estrutura?

Quais os principais objetivos do time de people?

Quais os principais desafios enfrentados pelo time de people atualmente?

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

São feitos treinamentos com os times regularmente?

EMPLOYER BRANDING

A Empresa X sabe o que é ou aplica o Employer Branding?

IDENTIDADE E CULTURA ORGANIZACIONAL

Você pode falar um pouco sobre a cultura e valores da Empresa X?

IMAGEM ORGANIZACIONAL

Qual você acredita ser a visão do colaborador sobre a Empresa X?

Quando são realizadas ações de RH para o colaborador, é coletado feedback?

A empresa faz entrevista demissional? Como funciona?

O que é feito a partir dos dados coletados?

Existe um espaço para que o colaborador possa conversar diretamente com seu líder para trazer sugestões ou sua percepção da empresa?

ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL

Quais os atributos dispostos pela agência que levam à candidatura das vagas?

Como são divulgadas as vagas da empresa?

Em média, quantos são os candidatos para as vagas?

Qual a média em que os colaboradores costumam ficar na empresa?

Quanto tempo uma vaga demora para ser fechada?

Quais os principais desafios do recrutamento e seleção?

LEALDADE À MARCA EMPREGADORA

Quais os atributos dispostos pela agência fazem o colaborador permanecer na empresa?

A empresa pratica o recrutamento interno?

Vocês possuem plano de cargos e salários estruturado?

Qual o tempo médio de casa dos colaboradores?

EMPLOYER VALUE PREPOSITION

A Empresa X tem uma proposta de valor do empregador (EVP) definida?

ROTATIVIDADE

Você considera que a rotatividade de colaboradores é alta ou baixa nos últimos 4 anos?

Dos colaboradores demitidos, qual foi o maior motivo para tal decisão?

Quanto tempo de empresa essas pessoas demitidas tinham de empresa?

Dos colaboradores que pediram demissão, eles trouxeram motivos? Quais?

Destes colaboradores que pediram demissão, houve algum acordo interno?

Destes colaboradores, a maioria era CLT ou freelancer? E hoje na empresa?

O pico de demissões nos últimos 4 anos foi em abril de 2023 (4 demissões), qual foi o maior motivo para tal decisão?