

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Paula Meotti

***Employee Experience: percepções de trabalhadores da Região Metropolitana
de Porto Alegre***

**Porto Alegre
2020**

Paula Meotti

Employee Experience: percepções de trabalhadores da Região Metropolitana de Porto Alegre

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Professora. Dra. Christine da Silva Schröder

Porto Alegre

2020

Paula Meotti

Employee Experience: percepções de trabalhadores da Região Metropolitana de Porto Alegre

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final: A

Aprovado em _____ de novembro de 2020.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer

Prof.^a Dra. Christine da Silva Schröder (Orientadora)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço ao local em que tudo teve início, à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em especial à Escola de Administração pela acolhida ao longo destes anos e por ter me proporcionado tantos saberes. É uma honra imensa ter feito parte da história desta instituição, pois em meio a tantas dificuldades e desvalorização da educação e dos professores que este país enfrenta, segue firme na luta pelo ensino público de qualidade, reconhecido pela excelência nacional e internacionalmente.

Aos meus pais, Anabel e Vanderlei, que nunca mediram esforços para que eu buscasse a qualificação, sempre me apoiando em todos os momentos e decisões. Agradeço à minha irmã, Victória, pelos conselhos e por sempre ter torcido por mim em todas as etapas de minha vida, sendo meu exemplo de força e coragem.

Agradeço ao meu namorado, Renato, meu porto seguro, pelo companheirismo, não só nesta fase atribulada, mas por estar comigo em todos os momentos, por nunca duvidar de meu potencial e por me incentivar a ser cada vez melhor.

Às amigas de tantos anos, tão preciosas em meu coração, obrigada pelo apoio fraterno e incondicional.

Por último, mas não menos importante, eu agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Christine da Silva Schröder, por ser esta pessoa extraordinária e profissional brilhante, bem como pela atenção incansável dedicada não só a mim, mas a todos à sua volta.

Muito obrigada!

“Todo mundo deveria ser aplaudido de pé pelo menos uma vez na vida, porque todos nós vencemos o mundo”.

(August Pullman, Extraordinário)

RESUMO

Este estudo constitui-se de uma pesquisa acerca da relevância e da aplicabilidade da *Employee Experience*, a partir de percepções de trabalhadores da Região Metropolitana de Porto Alegre. Para isto, desenvolveu-se uma pesquisa quantitativa, por meio de aplicação de questionário contendo questões fechadas e abertas, entre os meses de setembro e outubro de 2020. Os dados foram coletados por meio virtual e contaram com a participação de trabalhadores da Região Metropolitana de Porto Alegre. Através do questionário, exploraram-se atributos que os indivíduos consideraram relevantes e que os levaram a escolher a organização, bem como incentivos e ações que as organizações proporcionam aos seus colaboradores e como estes atributos impactam na percepção de experiência do empregado. Os principais resultados evidenciam que, quanto aos motivos que levam os indivíduos a se candidatarem a uma vaga na organização, os que mais se destacam, e que são objeto de diferenciação, envolvem valores, cultura, tecnologia inovadora, perspectivas de crescimento e salário. Ainda, no que concerne aos atributos que os empregados consideraram como positivos dentro da organização, destaca-se a transparência das ações, as formas de interação e colaboração, o bom ambiente de recursos tecnológicos e estruturais e o bom ambiente humano, com liderança de equipe inspiradora (todos com concordância de mais de 60% dos respondentes). Mas, investimentos em saúde física e mental, e na própria tecnologia da informação e comunicação nos diferentes subsistemas de RH, bem como para eliminação de processos de baixo valor agregado, são alguns dos fatores que ainda carecem de maior atenção e investimento pelas organizações.

Palavras-Chave: *Employee Experience*. *Employer Branding*. Gestão de Pessoas. Organizações.

ABSTRACT

This study consists of a survey about the relevance and applicability of Employee Experience, from the perceptions of workers in the Metropolitan Region of Porto Alegre. For this, a quantitative research was developed, through the application of a questionnaire containing closed and open questions, between the months of September and October 2020. The data were collected through virtual means and counted on the participation of workers from the Region. Metropolitan of Porto Alegre. Through the questionnaire, we explored attributes that individuals considered relevant and that led them to choose the organization, as well as incentives and actions that organizations provide to their employees and how these attributes impact the employee's perception of experience. The main results show that, as to the reasons that lead individuals to apply for a position in the organization, those that stand out the most, and that are the object of differentiation, involve values, culture, innovative technology, growth and salary prospects. Still, with regard to the attributes that the employees considered to be positive within the organization, the transparency of the actions, the forms of interaction and collaboration, the good environment of technological and structural resources and the good human environment, with team leadership, stand out inspiring (all agreeing with over 60% of respondents). However, investments in physical and mental health, and in the information and communication technology itself in the different HR subsystems, as well as for the elimination of processes with low added value, are some of the factors that still need more attention and investment by organizations.

Keywords: *Employee Experience. Employer Branding. People Management. Organizations.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Mapa da região metropolitana de Porto Alegre	33
Gráfico 01 – Atuação na região metropolitana de Porto Alegre	35
Gráfico 02 – Tamanho da organização	36
Gráfico 03 – Segmento organizacional	37
Gráfico 04 – Tempo de exercício	37
Gráfico 05 – Setor de atuação dentro da empresa.....	39
Quadro 01 - Fatores atrativos/relevantes (ANTES de ingressar na organização) para você decidir participar do processo de recrutamento da atual organização	40
Quadro 02 - Percepção da experiência vivida mais recentemente na organização ..	45
Figura 02 – Questionário	63
Figura 03 – Questionário 02	64
Figura 04 – Questionário 03	65
Figura 05 – Questionário 04	65
Figura 06 – Questionário 05	66
Figura 07 – Questionário 06	67
Figura 08 – Questionário 07	68
Figura 09 – Questionário 08	69
Figura 10 – Questionário 09	70
Figura 11 – Questionário 10	70

LISTA DE SIGLAS

IBM	<i>International Business Machines Corporation</i>
IEE	<i>Employee Experience Index</i>
RH	Recursos Humanos
TI	Tecnologia da Informação
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Objetivo geral	13
1.1.2 Objetivos específicos.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 <i>EMPLOYER BRANDING</i>	15
2.2 <i>EMPLOYEE EXPERIENCE</i>	22
2.2.1 Conceitos e reflexões iniciais	22
2.2.2 Dimensões/aspectos relacionados a <i>employee experience</i>	24
2.2.3 Clima organizacional, desenvolvimento de políticas internas e liderança, e importância da tecnologia e da comunicação.....	26
3 METODOLOGIA	30
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	30
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA E COLETA DE DADOS	31
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	34
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
4.1 ATUAÇÃO NA ÁREA METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE.....	35
4.2 INFORMAÇÕES SOBRE TAMANHO DA EMPRESA, SEGMENTO ORGANIZACIONAL E TEMPO DE ATUAÇÃO	36
4.3 ÁREA EM QUE OS TRABALHADORES DESEMPENHAM SUAS FUNÇÕES DENTRO DA EMPRESA.....	38
4.4 FATORES DE RELEVÂNCIA NA DECISÃO EM PARTICIPAR DO PROCESSO SELETIVO DA EMPRESA	39

4.5 PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE AS EXPERIÊNCIAS VIVIDAS MAIS RECENTEMENTE NA ORGANIZAÇÃO.....	44
4.6 PRÁTICAS, FERRAMENTAS E RECURSOS QUE COLABORARIAM COM A MELHORIA DA <i>EMPLOYEE EXPERIENCE</i> NA ORGANIZAÇÃO.....	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
REFERÊNCIAS.....	59
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	63

1 INTRODUÇÃO

Diz-se que uma empresa tem sucesso com as melhores pessoas e não apenas com o seu melhor produto. Em uma sociedade em que as relações de trabalho são cada vez mais dinâmicas, a retenção de talentos torna-se um desafio cada vez mais tangível para as organizações. Sendo assim, é cada vez mais importante que as empresas proporcionem aos seus colaboradores boas experiências, desde sua entrada na organização até o momento do desligamento. Esse conjunto de experiências é construído por meio de ações que uma organização proporciona aos seus colaboradores para promover internamente sua marca, as quais constituem algo denominado *employer branding*. Assim, conforme Moroko e Uncles (2008), *employer branding* é definido como as atitudes de uma organização para repassar aos seus atuais e potenciais funcionários que ela é um local desejável para trabalhar.

O *employer branding*, por sua vez, pode ter alguma relação com a *employee experience*, potencializando-a através das ações de *employer branding*. Jalaja e Padashetty (2018) definem *employee experience* como a soma das experiências cognitivas que são medidas em relação ao clima da organização, às políticas internadas produzidas e também através da liderança. Esse fenômeno pode ser potencializado de várias formas, desde o fortalecimento da cultura organizacional até métodos de tecnologia de gestão de recursos humanos que a empresa utiliza para se comunicar com seus empregados e repassar seus valores, sua cultura e sua missão.

Conforme Morgan (2018), também cabe destacar o *Employee Experience Index - IEE*, que consiste em um modelo analítico que considera três macroambientes que impactam na experiência dos empregados: tecnológico, físico e cultural. Os métodos de tecnologias para gerir os recursos humanos estão inseridos no macroambiente tecnológico que, segundo o mesmo autor, representa a parcela de 30% que influencia na experiência dos colaboradores. Tais ferramentas podem apresentar-se na forma de redes sociais internas, criadas para melhorar a comunicação empregado *versus* empregador, bem como o uso de tecnologias (ferramentas virtuais) para avaliação de *performance*, ao auxiliar na apresentação do *feedback*.

Compreender as percepções que os colaboradores têm sobre seu local de trabalho torna-se um elemento valioso para os gestores nas organizações, dado que a *employee experience* eleva o engajamento dos funcionários, aumentando, assim, a retenção de talentos da empresa e também o crescimento da organização. Assim, de acordo com Jalaja e Padashetty (2018), a experiência positiva dos colaboradores desempenha um papel fundamental para retê-los, bem como auxilia no desenvolvimento da organização, ao passo que aumenta o número de empregados, a produtividade e, também, a moral.

Para que a *employee experience* seja um fator de sucesso nas organizações, é de extrema importância que os valores e as características que a empresa “vende” como sendo suas sejam percebidos pelos funcionários na prática. Portanto, é neste ponto, entre o que a organização promete e o que ela, de fato, entrega, que se encontra a retenção de talentos. Corroborando com isso, Moroko e Uncles (2008) sustentam que empregados mantêm tantas interações com a empresa em diversos níveis durante um período tão longo e investem tanto nisso que quaisquer lacunas entre a promessa e a experiência percebida da marca se tornam evidentes.

Desta forma, a *employee experience* está intrínseca na vida funcional dos indivíduos dentro das organizações, pois mesmo que o conceito ainda seja obscuro para muitas pessoas, na prática, ele exerce uma grande influência, tanto na escolha do ambiente de trabalho quanto na permanência dentro dele, visto que os aspectos mais importantes que são levados em conta por um indivíduo na escolha profissional são a possibilidade de desenvolvimento, o sentimento de pertença, bem como as condições de trabalho, sejam elas físicas e/ou psicológicas, que a organização proporciona. Ainda, o apoio das tecnologias de informação e comunicação (TICs), envolvendo ferramentas virtuais como, por exemplo, o próprio *site* da organização, dentre outros recursos, promovendo o *employer branding*, pode - ou não necessariamente - potencializar a percepção da *employee experience* pelos funcionários.

A presente pesquisa tem como início a percepção da necessidade pela importância do conhecimento a respeito da forma como as organizações podem atrair os candidatos que mais se alinham a sua estratégia e também como retê-los enquanto colaboradores, utilizando, para isso, instrumentos de gestão de pessoas que proporcionem, primeiramente, o *employer branding*, e, a partir dele (o que ao

menos se espera), a percepção de boa qualidade da *employee experience* dentro da organização.

No meio organizacional, pretende-se que os resultados do presente estudo contribuam para que empregadores repensem a dinâmica das relações de trabalho de suas organizações e como o crescimento organizacional pode ser construído a partir da *employee experience*, sobretudo, a partir da perspectiva dos próprios empregados. Neste caso específico, a ideia é contribuir, primeiramente, para a reflexão organizacional junto à própria Região Metropolitana de Porto Alegre, Brasil (região em que reside e trabalha esta pesquisadora).

Por critérios de acessibilidade e de conveniência, e pelo fato de a pesquisadora residir bem como trabalhar em Porto Alegre, primeiramente optou-se por delimitar a área de pesquisa apenas para a Região Metropolitana de Porto Alegre, o que não impede, posteriormente, que estudos considerando uma maior área de abrangência sejam realizados para analisar o comportamento das organizações acerca da *employee experience*.

Do ponto de vista acadêmico, infere-se que, até o momento, há uma escassez de estudos que versem diretamente sobre este assunto no Brasil, especialmente na própria região metropolitana de Porto Alegre. Assim, pretende-se que esta pesquisa seja útil não apenas no próprio contexto regional, mas também como inspiração para estudos futuros em organizações de diferentes segmentos e em outras regiões brasileiras, no que concerne ao empoderamento de sua marca como boa empregadora e, conseqüentemente, ao aperfeiçoamento da experiência do colaborador ao longo de sua vida profissional.

A partir daí, tem-se a seguinte questão de pesquisa:

Quais as percepções de trabalhadores da região metropolitana de Porto Alegre sobre a *employee experience* nas organizações em que atuam?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral é identificar as percepções de trabalhadores da região metropolitana de Porto Alegre acerca da *employee experience* nas organizações em que atuam.

1.1.2 Objetivos específicos

a) Identificar, na percepção dos empregados, fatores mais e menos relevantes para a decisão quanto a participar do processo seletivo das empresas;

b) Identificar como os empregados avaliam experiências vivenciadas na organização, contemplando diferentes subsistemas de RH e envolvendo elementos que abrangem a esfera social, do trabalho e física (IBM, 2016);

c) Identificar, junto aos próprios empregados, possíveis sugestões de práticas, ferramentas e recursos que colaborariam para uma melhor *employee experience*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Através deste tópico, realiza-se a passagem pelos conceitos que envolvem o tema objeto deste trabalho, e que envolvem, essencialmente, *employer branding* e *employee experience*.

2.1 EMPLOYER BRANDING

A gestão da marca de uma organização, ou seja, o modo pelo qual a empresa apropria-se de ações e estratégias, tendo como objetivo melhorar sua imagem, tanto interna quanto externamente, denomina-se *employer branding*, a gestão da marca empregadora. Braga e Reis (2016a) concebem o *employer branding* como ações que as corporações elaboram, no sentido de promover sua marca enquanto empregadora, e se tornar a empresa escolhida pelos profissionais que elas desejam atrair e reter.

De modo semelhante, Backhaus e Tikoo (2004) entendem o *employer branding* como uma abordagem para desenvolver uma marca especialmente desenhada para promover os benefícios de um empregador para funcionários existentes e potenciais.

Na percepção de Vinoth e Vasantha (2015), o *employer branding* é um objetivo de longo prazo para gerenciar conscientização e percepção dos empregados potenciais, atuais e também das partes interessadas.

De igual sorte, *employer branding* pode ser definido como a soma dos esforços de uma empresa para comunicar às pessoas que ela é um local desejável para trabalhar (LLOYD, 2002). A organização utiliza estratégias de *employer branding* como método para atrair candidatos, vendendo a eles suas ideias e sua imagem. Ao encontro deste pensamento, Oltramari, Córdova e Tonelli (2019) explicam que não é necessário ser empregado da empresa para existir uma relação de *employer branding*.

O termo também é usado para descrever a forma como as organizações comercializam suas ofertas para funcionários potenciais e existentes, comunicando-se com eles e mantendo a lealdade (SOKRO, 2012). Portanto, o sentimento de lealdade afeta a organização interna e externamente, orientando a todos que ela possui diferenciação quanto às demais, por ser um local de ótima empregabilidade.

Contraopondo de forma parcial os conceitos de *employer branding* de diversos autores acima elucidados, Sokro (2012) explica que todas as organizações têm uma marca empregadora. O que diferencia umas das outras é a forma como elas entregarão sua imagem para o mercado. Assim, conforme o autor:

A marca será com base na forma como são percebidas como um lugar para trabalhar por candidatos, funcionários atuais e por aqueles que estão deixando a organização. Para ser eficaz, a marca não deve ser apenas evidente para os candidatos no recrutamento, mas também deve informar a abordagem de gestão de pessoas na organização (SOKRO, 2012, p. 166).

As empresas que procuram atrair candidatos devem orientar seus esforços, de modo a enviar para o mercado de trabalho os sinais corretos de que sua marca é empregadora. Assim, o *employer branding* afeta o perfil da empresa, enviando sinais da marca empregadora aos mercados de recrutamento (WILDEN; GUDERGAN; LINGS, 2010).

Desta forma, a organização, ao repercutir suas práticas no mercado, é vista como um local modelo, no qual o indivíduo, se futuro empregado, identificar-se-á com ela. Assim, conforme Oltramari, Córdova e Tonelli (2019), o candidato, com frequência, desenvolve um relacionamento socialmente cooperativo com as empresas consideradas como marcas empregadoras, especialmente pelo fato de propagarem boas referências sobre suas marcas em sua ampla rede de contatos.

Ao conceituar de modo formal, sustentam Gilani e Cunningham (2017) que Ambler e Barrow (1996) foram uns dos pioneiros ao definirem *employer branding* como o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos fornecidos pela organização, que a definem como uma empresa empregadora (AMBLER; BARROW, 1996 apud GILANI; CUNNINGHAM, 2017).

Segundo Robertson (2013), em meados de 1990 e com o advento da Geração Y, era perceptível a importância de atrair e manter os melhores funcionários, de modo que a organização fortalecesse sua marca. Logo, atrair e reter os melhores funcionários para uma organização era importante para o desenvolvimento e manutenção da marca, devido à mudança demográfica das nações, bem como à manutenção da alta expectativa e interesse atribuídos ao segmento de talentos da Geração Y (nascidos entre 1977 e 1995).

Muitas das práticas de *employer branding* de uma organização podem ser percebidas quando o que ela promete para as partes interessadas, ou seja, seus

empregados, está de acordo com o que ela entrega no cotidiano. Assim, conforme Moroko e Uncles (2008), uma marca empregadora pode ser considerada como um contrato psicológico entre um empregador e um empregado.

A entrega efetiva do contrato psicológico tem como consequência funcionários engajados e leais, e a falta desta entrega, por seu turno, gera queda no engajamento e na produtividade (MOROKO; UNCLES, 2008).

Conforme Moroko e Uncles (2008), o *employer brand* é fortalecido quando a promessa e a visão corporativa da empresa estão alinhadas com os benefícios oferecidos aos funcionários (no que diz respeito às condições de trabalho, direito a férias, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, vantagens e treinamentos).

Posto isto, a entrega da marca pelo empregador ao empregado de acordo com o que foi prometido é a causa do sucesso das ações de *employer branding* em uma organização. Logo, marcas de sucesso são vistas como sendo exatamente retratadas através de sua comunicação de *marketing*, bem como da entrega consistente com a promessa da marca (MOROKO; UNCLES, 2008).

Por meio de pesquisa envolvendo treze participantes seniores empregados em fábricas do ramo industrial, Moroko e Uncles (2008) depreenderam que existem duas dimensões que fazem uma marca ser empregadora de sucesso, sendo uma delas descrita como 'precisão'. Sendo igualmente fundamental, os autores destacam que essa ênfase na precisão destaca a importância da consistência entre a marca do empregador e a experiência do emprego, cultura e valores da empresa. A outra dimensão, denominada 'atratividade', refere-se aos aspectos de conscientização, diferenciação e relevância que devem estar presentes no empregado, de forma que haja retenção deste talento.

A gestão eficiente da marca de uma organização proporciona vantagens competitivas de mercado e deve incluir recompensas, salário, benefícios, progressão na carreira e margem para valor agregado (JAIN; BHATT, 2015; LIEVENS; HIGHHOUSE, 2003 apud GILANI; CUNNINGHAM, 2017). Além disso, permite que a organização se diferencie das demais no que se refere à atração de talentos. Deste modo, o *employer branding* fornece à organização a possibilidade de aumentar a quantidade e a qualidade dos candidatos (COLLINS; HAN, 2004).

Os gestores passaram a compreender que a vantagem competitiva de mercado proporcionada pela perspectiva do empregado poderia ser suscitada inserindo o *employer branding* dentro das organizações. Assim, empenhar-se na

marca do empregador é uma forma que as organizações encontram para manter o funcionário mais desejado, permitindo perpetuar o sucesso de sua marca e garantindo a lucratividade contínua. Potencialmente, as empresas que adotam a marca do empregador terão vantagem competitiva em relação à concorrência.

Atualmente, a gestão da marca empregadora é tida como um instrumento muito importante de diferenciação no mercado pela ótica dos potenciais e atuais empregados. Oltramari, Córdova e Tonelli (2019) assumem que, ao fazer uso de técnicas de gerenciamento de marcas na gestão de recursos humanos, adiciona-se valor ao patrimônio corporativo, de acordo com a perspectiva do consumidor.

Além de o *employer branding* possibilitar a atração dos melhores e mais alinhados candidatos, ele propicia outra vantagem para os empregados que já passaram por organizações que fazem uso deste tipo de estratégia. Ainda de acordo com Oltramari, Córdova e Tonelli (2019), o fato de o candidato ter trabalhado em uma marca empregadora eleva a chance de concorrer a uma vaga no mercado de trabalho. Assim, o *employer branding* demonstra-se como um fator positivo na procura por outros empregos. Os recrutadores veem com bons olhos o candidato já ter vivenciado o ambiente de trabalho de uma empresa que é tida como boa empregadora.

O *employer branding* ocorre a partir de várias frentes de ações que a organização pode proporcionar a seus empregados e que devem estar alinhadas aos valores e culturas que fazem parte da empresa. Corroborando, tem-se que os valores essenciais de uma organização devem ser estáveis e estabelecidos na organização antes de o *employer branding* ser implementado (CIPD, 2015; URDE, 2003 apud GILANI; CUNNINGHAM, 2017).

Backhaus e Tikoo (2004) explicam que o processo de implantação do *employer branding* ocorre por meio de três etapas: primeiramente, a empresa ressignifica o conceito de valor, de acordo com as características dela, levando em conta o que ela espera dos seus empregados atuais e potenciais. Na segunda etapa, a organização aplica o *marketing* externo, de forma a atrair os candidatos. Por fim, a terceira etapa se dá quando a empresa cumpre a “promessa da marca” aos funcionários, incorporando-a à cultura organizacional.

Ainda, duas ações generalistas elucidadas por Vinoth e Vasantha (2015) referem-se ao *marketing* externo e ao interno. Enquanto o primeiro foca na atração de potenciais candidatos, o último preocupa-se com os que já fazem parte da

organização. Assim, para as autoras, o *marketing* externo faz da empresa uma empregadora a ser escolhida, ao passo que o *marketing* interno auxilia na criação da proposta de valor da marca do empregador.

Semelhante abordagem é tratada por Sokro (2012), ao afirmar que o *marketing* externo faz da empresa um local a ser escolhido, e uma vez que os recrutas são atraídos pela marca, eles desenvolvem um conjunto de suposições acerca do local que eles levarão para o futuro, aumentando, assim, seu compromisso com a empresa.

Quanto ao *marketing* interno, ele é de extrema relevância para a organização, pois cria uma força de trabalho específica, de acordo com as particularidades e cultura da organização, tornando-se exclusiva perante outras empresas. Sokro (2004) conclui que, expondo os trabalhadores à proposta de valor da marca do empregador, a cultura do local de trabalho é moldada em torno dos objetivos, permitindo à empresa alcançar uma cultura única.

Moroko e Uncles (2008) elucidam três características relevantes de empresas que têm seu foco no consumidor e que são semelhantes à estratégia de *employer branding*:

A primeira característica é a habilidade de 'ser conhecido e perceptível'. Assim como as organizações têm a necessidade de que seus produtos ou serviços sejam reconhecidos pelos consumidores, elas precisam que sua marca seja visualizada como boa empregadora perante seus empregados atuais bem como os potenciais. Desta forma, uma marca com identidade robusta e uma boa reputação são fatores importantes para atrair candidatos a emprego (CABLE; TURMAN, 2003).

Posteriormente, outro aspecto é a capacidade de 'ser visto como relevante', que se origina da ideia de que os consumidores são os empregados existentes e futuros (MOROKO; UNCLES, 2008). Ainda segundo os mesmos autores, na relação consumidor-marca, a fidelização é construída a partir do consumo constante daquele produto ou serviço, motivado pela identificação com a organização e com o que ela proporciona de valor ao cliente. Analogamente, a proposta de valor do empregado origina-se a partir de um pacote de benefícios oferecidos pela empresa que se relaciona especificamente com os novos e atuais empregados.

A terceira e última característica refere-se à capacidade de 'diferenciar-se dos concorrentes diretos'. Quando a empresa oferece diferenciais de carreira e proporciona um pacote de benefícios que, alinhado com sua estratégia

organizacional, torna possível a entrega real deste pacote de vantagens, ela está uma passo a frente na busca pelos melhores talentos.

Analisando os aspectos de *employer branding*, nota-se que a chave para o sucesso desta estratégia está no fato de a empresa ter uma cultura organizacional bem definida e seus meios de comunicação bem mapeados. Estes dois fatores, quando bem trabalhados, fazem com que o funcionário seja um divulgador forte da marca, gerando resultados positivos, tanto para si quanto para a organização. Assim, a proposição central, os valores e a personalidade da marca precisam refletir a cultura organizacional e garantir que as proposições externas e internas, derivadas do cliente e do funcionário, sejam homogêneas (BARROW; MOSELEY, 2005 apud BUTTENBERG, 2013).

Ater-se à cultura organizacional é um ponto importante no *employer branding*. Porém, a gestão da marca empregadora perpassa várias áreas de uma organização. Estas áreas devem estar alinhadas entre si, garantindo o sucesso da implementação. Buttenberg (2013) descreve três grupos de elementos que fazem parte da estratégia orientada para o *employer branding*.

Buttenberg (2013) elenca que, no primeiro grupo, a preocupação com a cultura está atrelada à estrutura organizacional, incentivos, planejamento, orçamento e controle. O segundo grupo, denominado valores e orientações da organização, engloba aspectos como estilos de liderança e princípios de gestão. Por fim, o terceiro e último grupo, que diz respeito à marca empregadora, atenta-se ao recrutamento, critérios de promoção, educação e comunicação interna e externa.

Porém, ainda percebe-se certo nível de carência na divulgação de informações que a empresa disponibiliza aos seus empregados, bem como aos futuros colaboradores. Moroko e Uncles (2008) sustentam esse argumento, ao declarar que funcionários não podem avaliar prontamente um emprego potencial antes de fazer parte dele.

Assim, é imperativo que as áreas de comunicação e recursos humanos estejam alinhadas. Conforme relatório desenvolvido em 2015 pela empresa de consultoria *Llorente & Cuenca*, uma das tarefas mais imprescindíveis, dentre as quais as companhias que pretendem atrair e reter os melhores talentos devem se dedicar, é ouvir seus funcionários e saber o que eles pensam realmente (PEÑA; URBELZ, 2015).

A gestão eficiente de RH, nestes casos, impacta positivamente, tanto na atração quanto na manutenção de empregados, transmitindo a eles o significado da marca e os valores que ela quer passar. Em contrapartida, do empregado é esperado comprometimento e resultados favoráveis para a empresa em que trabalha.

Portanto, conforme Aurand *et al.* (2005), Vallaster e De Chernatony (2006) apud Gilani e Jamshed (2016),

As atividades de gestão (desenvolvimento) de RH ajudam no processo traduzindo e promovendo a marca para os trabalhadores, e dando a eles o senso de marca de valor que resulta em uma percepção positiva por parte dos funcionários sobre a marca da organização que trabalham. Em troca, a marca do empregador espera desempenho e atitude positiva do funcionário em relação à organização (AURAND *et al.*, 2005; VALLASTER; DE CHERNATONY, 2016 apud GILANI; JAMSHED, 2016, p. 307).

No que concerne à comunicação com os empregados, a cultura da organização e a divulgação de sua identidade são potencializadas com o uso de tecnologias de RH, objetivando a comunicação interna. Um dos meios para que a informação transponha todos os níveis organizacionais pode ser efetuada através da implantação de redes sociais internas. De acordo com Bogomoltz (2016), as redes oferecem uma visibilidade, penetração e familiaridade insuperável para comunicar e reforçar elementos que os colaboradores mais valorizam na organização.

O mesmo autor cita razões que fundamentam a importância do uso das redes sociais com vistas ao fortalecimento da organização como marca empregadora, sendo elas:

- a) Cumprem uma expectativa instalada no mercado: com o advento dos *millennials* (geração que se desenvolveu em meio aos avanços tecnológicos), o foco do que é de fato importante na busca por um emprego tem mudado. Para essa nova geração, é imprescindível que uma organização utilize ferramentas internas de comunicação. Segundo Bogomoltz (2016), só o fato de contar com uma rede social interna comunica aos colaboradores que a organização oferece algo que eles valorizam;
- b) São mais flexíveis para segmentar mensagens: ações de *employer branding* de empresas importantes no cenário mundial são alimentadas pelo senso de pertencimento e utilizam as redes sociais como forma de dialogar com seus pares. Uma rede social interna permite criar programas separados e

simultâneos para diferentes grupos de perfis de colaboradores, de acordo com os aspectos de *employer branding* que se deseja destacar;

c) Ajudam a converter os colaboradores em embaixadores da marca do colaborador: o fortalecimento das práticas de utilização das redes sociais internas torna os colaboradores os principais divulgadores da empresa, ao delegar aos colaboradores uma série de funções de Recursos Humanos relacionadas com o *employer branding*, como recrutamento, valores corporativos e cultura organizacional.

Deste modo, é visível a importância do fortalecimento da cultura e dos valores organizacionais para a organização consolidar-se como um bom local para trabalhar. E este objetivo pode ser alcançado mediante a inserção de ferramentas de tecnologia da informação, enquanto ação de *employer branding*.

2.2 EMPLOYEE EXPERIENCE

Se o *employer branding* é considerado como a gestão da marca empregadora, tendo como principal objetivo construir um ambiente de trabalho que valorize os talentos, a fim de retê-los, bem como recrutar os profissionais que melhor estejam alinhados aos ideais da empresa, a *employee experience* carrega em seu conceito a ideia da experiência que o empregado tem ao longo de sua carreira dentro da organização, desde o momento em que busca por informações sobre a empresa na *internet* até o momento de seu desligamento/aposentadoria (OLIVEIRA, 2018).

2.2.1 Conceitos e reflexões iniciais

Segundo Yohn (2018 apud SCHEFFER *et al.*, 2019, p. 05), a *employee experience* percorre todas as fases e vivências de um indivíduo dentro do ambiente organizacional. Assim, para eles:

Employee experience é a soma de tudo que um funcionário experimenta ao longo de sua conexão com a organização - toda interação entre funcionários, o primeiro contato com um potencial candidato até a sua última interação após a saída/finalização de emprego.

A importância da *employee experience* traz consigo a reflexão que as organizações devem realizar ao repensar a gestão do capital humano. É compreensível que as empresas tenham como objetivo a busca por bons resultados financeiros, mas tão importante quanto o lucro é perceber que estes resultados serão obtidos majoritariamente através da valorização dos futuros e atuais colaboradores. Oliveira (2018) traz que os resultados financeiros ainda sustentam as bases das organizações. Porém, não se obtêm mais a qualquer custo. Os empregados têm a liberdade para censurar práticas que vão contra seus princípios e que não são consideradas éticas.

Em um mercado crescente em competitividade e desafios, sinais de mudanças nas relações entre empregados e empresas vêm mostrando-se como uma tendência a ser considerada. Essa nova relação, que antigamente era baseada em ganhos financeiros e estabilidade, atualmente, baseia-se na ideia de desenvolvimento na carreira, priorizando valores e crenças pessoais. Assim, Morgan (2018) infere que, para acompanhar as mudanças acima, as tendências de recursos humanos vêm orientando-se para a *employee experience*. Segundo o autor, o termo busca entender como ambientes físicos, tecnológicos e culturais influenciam ou podem influenciar maior engajamento do trabalhador.

No Brasil, o movimento da *employee experience*, aparentemente, ainda encontra-se em fase inicial de estudos, com poucas abordagens realizadas nesta área, sendo um assunto ainda menos suscitado do que *employer branding*. Scheffer *et al.* (2019) relatam que há, ainda, falta de interesse acadêmico pelo conteúdo e que este conceito é menos abordado em relação ao que já é desenvolvido no meio de grandes consultorias. Ademais, os estudos desses autores no Brasil são pioneiros e de grande valor para a temática, em que citam o termo como uma abordagem na qual o funcionário passa a ser visto como consumidor de experiências, agora voltadas para o trabalho.

No que diz respeito às consultorias, elas têm a visão de que o empregado também é consumidor da organização. Assim como na entrega de um produto ou serviço para um cliente externo e na experiência vivenciada por ele, a *employee experience* baseia-se na premissa de produzir uma experiência única para o empregado. De acordo com Scheffer *et al.* (2019), o discurso da *employee experience* argumenta que as pessoas querem viver suas experiências como

consumidores também no local de trabalho, não bastando atrair os empregados, como também encantá-los.

Oliveira (2018) ainda explica o conceito da *employee experience* como a soma de experiências, interações e percepções dos empregados com as organizações nas quais trabalham. Ou seja, pelo viés do empregado, a *employee experience* é a visão que ele tem de como é trabalhar na organização da qual faz parte, e esta visão é moldada ao longo do tempo pelas experiências vivenciadas por meio dos insumos que a empresa oferece e que sustentarão a *employee experience*. Desta forma, a jornada do colaborador tem muitos marcos e interações, e a qualidade das experiências dos funcionários influencia diretamente a satisfação, o comprometimento e, ao final, o desempenho dos funcionários (PLASKOFF, 2017 apud SCHEFFER *et al.* 2019).

Ainda, Jalaja e Padashetty (2018) vão além, ao elucidar que a experiência do funcionário envolve experiências cognitivas dos empregados na organização, avaliadas em relação ao clima organizacional, políticas internas e liderança. Estas experiências resultam da soma de ações, percepções e emoções proporcionadas pela infraestrutura tecnológica e mentalidade cultural das organizações (PWC, 2014).

2.2.2 Dimensões/aspectos relacionados à *employee experience*

Relatório elaborado pela IBM (2016) explica que existem três “esferas” que interagem entre si construindo a *employee experience*. A primeira esfera é denominada “Esfera Social” e é composta pelas interações que os empregados possuem uns com os outros no ambiente de trabalho. Em seguida, existe a “Esfera do Trabalho”, relacionada às tarefas dos funcionários no cotidiano, que são atribuídas a eles. Por fim, há a “Esfera Física”, ligada à interação funcionário *versus* ambiente tangível de trabalho.

Ao reconhecer o impacto que a *employee experience* tem sobre o engajamento e produtividade do funcionário, as companhias estão tendo uma visão mais abrangente de como influenciá-lo. Isso reflete a importância da visão macro do ambiente, ao gerar esforços vindos de diferentes áreas para que o empregado tenha a melhor experiência possível no ambiente de trabalho (IBM, 2016). O relatório também explica que fatores como a formação e o desenvolvimento de conexões no

trabalho e as ferramentas e plataformas que os funcionários usam para realizar suas tarefas ajudam a moldar a *employee experience* da organização.

Como resultado desta interação, as três “esferas” já citadas se sobrepõem, reproduzindo-se em 06 (seis) facetas (ou dimensões) que fazem parte da *employee experience*:

- 1) Comunidade: são os relacionamentos vivenciados e que podem contribuir na produtividade de cada indivíduo. Segundo o relatório, compartilhar conhecimento entre as organizações pode impulsionar a satisfação de cada empregado;
- 2) Espaço físico: o melhoramento do espaço de trabalho contribui para a facilitação do fluxo de pessoas e para o compartilhamento de informações, afetando, assim, o bem-estar.
- 3) Ambiente: de acordo com a IBM, aspectos como iluminação do ambiente, barulho, ventilação e, até mesmo, a localização da empresa podem impactar na produtividade e na *employee experience*;
- 4) Ferramentas: a implantação de algumas ferramentas e *softwares*, se complexas e com falta de orientação e treinamento, podem acarretar em funcionários frustrados e diminuição da produtividade. Assim, para a IBM (2016), os empregados pretendem gastar o tempo fazendo seu trabalho, sem necessitar descobrir como usar a tecnologia envolvida por trás disso;
- 5) Atividades: uma forma de manter funcionários engajados e fazer com que eles tenham uma boa experiência é fazer com que eles percebam que têm influência no trabalho, sentindo-se parte de um todo. Um meio para alcançar esse sentimento de pertença é analisar se as atividades desenvolvidas no cotidiano estão alinhadas com o propósito da organização, na sua missão e cultura;
- 6) Plataformas sociais: o apoio de ferramentas de *internet* intraorganizacionais auxilia no processo de inovação e melhorias de uma empresa. Conforme IBM (2016), um meio de influenciar na *employee experience* é através do apoio dos líderes perante o uso destas plataformas, bem como o reconhecimento daqueles que fazem contribuições substantivas de melhoria.

À vista disso, é importante que as organizações coloquem estes tópicos relatados em prática e que eles sejam implementados na projeção de experiências que não apenas correspondam às necessidades do indivíduo, mas que também estejam alinhadas com as prioridades organizacionais, bem como com seus objetivos e cultura (IBM, 2016).

2.2.3 Clima organizacional, desenvolvimento de políticas internas e liderança, e importância da tecnologia e da comunicação

Para Jalala e Padashetty (2018), clima organizacional, desenvolvimento de políticas internas e liderança influenciam fortemente no engajamento do empregado, provocando mudanças no desempenho dos funcionários, produtividade, moral e envolvimento.

Quanto ao clima organizacional, primeiramente, é importante que ele receba atenção especial por parte dos gestores de uma organização, pois ele gera maior engajamento dos colaboradores, mais envolvimento destes com os consumidores, ocasionando aumento na produtividade. Desta forma, afirmam Jalala e Padashetty (2018) que o clima organizacional positivo incentiva a produtividade dos funcionários e diminui a rotatividade. O clima fomenta o trabalho feito com paixão e um funcionário engajado poderá contribuir de maneira mais eficaz para o crescimento da organização. Uma organização excelente, por conseguinte, permitirá um desenvolvimento econômico aprimorado.

As políticas internas, colocadas em prática dentro da organização, também têm papel fundamental na entrega e engajamento dos colaboradores, bem como dificultam a rotatividade e diminuem problemas de retenção. Os mesmos autores revelam, em sua pesquisa, que a adoção de práticas de RH e o envolvimento dos funcionários estão relacionados positivamente. Ainda, afirmam que implantar práticas de recursos humanos levará à motivação intrínseca e ao fortalecimento psicológico (JALALA; PADASHETTY, 2018).

Já a liderança é outro aspecto que deve ser monitorado pelas organizações. A boa gestão, juntamente com a possibilidade de que os funcionários estejam envolvidos na tomada de decisões, é retratada no aumento do engajamento e produtividade. Os autores asseveram que a cultura organizacional, estilo de liderança e autonomia influenciam o envolvimento dos funcionários, e isso leva à

produtividade, atendimento ao cliente, menos rotatividade, desempenho organizacional e rentabilidade.

Respalhando acerca da contribuição da liderança, Itam e Ghosh (2020) salientam que ela deve ter como objetivo a gestão do seu capital humano e que a *employee experience* é o nível máximo que um funcionário pode sentir e deriva de suas interações no trabalho, na organização.

Outro fator que se mostra relevante e que, a partir dele, obtêm-se resultados interessantes no engajamento dos colaboradores, é o fomento do diálogo entre as partes no ambiente organizacional. A vantagem que ele traz ao criar meios para que as pessoas possam expressar seus sentimentos e sugestões é, segundo Lemon (2020), a geração de abertura e transparência, pois os funcionários conhecem suas ideias e se sentem valorizados. Ainda de acordo com a autora, o diálogo é uma dimensão importante no envolvimento dos funcionários, pois ajuda a criar e manter experiências.

Para que as expectativas do colaborador estejam niveladas aos valores e cultura da organização na qual trabalha, é importante, ainda, que a comunicação entre ele e a empresa esteja fortalecida. Para tanto, a estratégia de comunicação deve apresentar homogeneidade, consistência e mensagens e canais orientados para os resultados e não apenas para um conjunto avulso de suportes de comunicação (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2003).

Investir na comunicação interna melhora a experiência do empregado e gera forte impacto no crescimento da organização. Para isso, a tecnologia é aliada do RH, através de ferramentas que potencializam o papel da área de recursos humanos. Oliveira (2018) salienta que as áreas precisam passar a considerar de modo estratégico a perspectiva dos empregados, e que um dos possíveis impactos dessa transformação é o modo de captar e registrar a experiência dos empregados.

Oliveira (2018, p. 13) ainda explica que:

Considerando o conceito de *Employee Experience*, ressalta-se a emergência de um cuidado transdisciplinar tanto da gestão como das práticas comunicacionais, na tentativa de promover melhores experiências a seres humanos em ambientes organizacionais.

De acordo com Itam e Ghosh (2020), aplicativos de produtividade e colaboração, de pesquisa de engajamento, de sistema de gestão de desempenho e de bem-estar agregam valor às práticas de RH existentes.

Morgan (2018) explica que a tecnologia é o que ajuda a possibilitar o futuro do trabalho e da *employee experience*, e que, para melhorá-la, as organizações devem criar um ambiente de trabalho tecnológico. Dentro do ambiente tecnológico de Morgan estão inseridos três atributos que as empresas devem observar, a fim de fortalecer as relações intraorganizacionais, quais sejam: *availability to everyone*, *consumer grade technology* e *employee needs versus business requirements*.

O primeiro atributo tem a premissa de que o ambiente tecnológico deve ser acessível para todos os empregados. Possibilitar aos funcionários acesso às inovações tecnológicas permite melhor comunicação na organização, bem como promove capacitação de forma equânime.

Posteriormente, tem-se a tecnologia de consumo. As organizações, ao fornecerem novas ferramentas para o trabalho, precisam estar cientes de que também se faz necessário treinamento, a fim de permitir familiarização com as novas tecnologias. De acordo com Morgan (2018, p. 33):

Educação e treinamentos são necessários para qualquer tipo de mudança, mas quando funcionários estão familiarizados é mais provável que acelerem rapidamente. Familiaridade também acaba com a complexidade, o que significa que os funcionários irão realmente usar as ferramentas.

Por fim, o quesito necessidades do empregado *versus* requisitos de negócios aborda a falta de atenção de algumas organizações para com as necessidades dos seus funcionários, em detrimento do foco no negócio em sua essência. O trabalho entre as diferentes áreas de uma empresa, com atenção especial no diálogo entre as áreas de RH e TI favorece a *employee experience*. Portanto, para Morgan (2018), a área de TI precisa ser mais flexível e entender as necessidades dos funcionários, ao mesmo tempo em que o RH deve estar ciente de quaisquer problemas que possam prejudicar a implementação da tecnologia.

Um tipo de ferramenta de comunicação intraorganizacional são as redes sociais corporativas. Relatório produzido pela *Points Rocket* (2018) mostra que empresas que implantaram este método de comunicação tiveram como consequência a diminuição de ruídos e principalmente a redução do *turnover*, pois, ao mesmo tempo em que o canal de comunicação auxiliava no repasse da

informação, motivava os funcionários, ao promover o alinhamento da estratégia da organização com os objetivos individuais.

Assim como engajar os colaboradores por meio da melhoria na comunicação interna, é importante que a organização demonstre aos potenciais empregados que ela é um bom local para trabalhar. As ações de *employer branding* “estão intimamente ligadas ao conceito de atratividade e aos atributos de boa reputação e responsabilidade social” (CRAWFORD, 2015 apud SEZÕES, 2017, p. 27).

Comunicar-se da forma correta com o público externo permite à organização captar talentos que tenham grande identificação com os pressupostos e valores da empresa. Conforme a *Points Rocket* (2018), um dos meios de busca por referências de empresas com boa reputação é através de *sites*, como *Glassdoor* e *Love Mondays*. Portanto, tomar conhecimento sobre os *feedbacks* que a organização está recebendo é essencial para ajudar no planejamento e na gestão de RH da organização. Assim, a congruência dos objetivos do empregado desde o momento em que ele procura por informações sobre a organização mostra resultados futuros no seu desempenho quando já parte da equipe.

Assim, tem-se que a *employee experience* é o resultado da integração entre os esforços de diferentes áreas de uma organização, e não somente um projeto da área de recursos humanos. Consoante Plaskoff (2017 apud SCHEFFER *et al.*, 2019), em vez da tradicional estratégia de recursos humanos “transacional”, a empresa precisa entender mais profundamente as necessidades, os desejos, os medos e as emoções de cada funcionário. Para tanto, este entendimento só será eficaz se todos os setores da organização empregarem forças para que a *employee experience* seja um fenômeno presente nela.

Scheffer *et al.* (2019) ainda salientam que o objetivo da *employee experience* não é fornecer serviços, mas projetar uma experiência que demonstre o cuidado com os funcionários dentro do contexto de seu trabalho. O caminho para as organizações que almejam lucros e buscam competitividade no mercado é feito através da valorização do seu capital humano, através de diferentes ações, que proporcionam uma experiência única e positiva aos empregados. A *employee experience* aparece, então, como uma abordagem holística, que viabiliza a construção da experiência para as partes, atraindo e retendo talentos, de forma que a organização possa se diferenciar, construindo, assim, um propósito para todos.

3 METODOLOGIA

A discussão desta seção é acerca da metodologia que amparou esta pesquisa. Fonseca (2002) elucida que a metodologia é a explicação em detalhes do modo como será realizado o trabalho de pesquisa.

Ainda, de acordo com Minayo (2001), a metodologia permeia-se pela escolha do espaço da pesquisa, a escolha do grupo, dos critérios de amostragem, da definição da estratégia para entrar no campo da pesquisa, bem como dos instrumentos e procedimentos para a análise dos dados obtidos.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pode ser considerada uma pesquisa aplicada. Segundo Gil (2008), a pesquisa aplicada traz como característica principal o interesse pela aplicação dos resultados que foram obtidos. Assim, este tipo de estudo está menos voltado para a produção de teorias absolutas.

O tipo de pesquisa utilizado será a pesquisa de natureza exploratória, de caráter essencialmente quantitativo, porém contendo uma questão de natureza qualitativa. As pesquisas exploratórias têm como objetivo o desenvolvimento e a modificação de conceitos, e são utilizadas para obter-se uma visão generalista e aproximativa sobre um fato (GIL, 2008). Ainda consoante o autor, este tipo de pesquisa tem relevância quando o objeto de estudo foi pouco explorado, tornando-se complicado estabelecer hipóteses precisas.

No que diz respeito ao caráter quantitativo do estudo, como o próprio termo diz, os dados podem ser mensurados. É uma pesquisa objetiva e que recorre aos métodos matemáticos para obtenção e interpretação dos resultados. Fonseca (2002) explica que as amostras de uma pesquisa quantitativa são grandes e, em função disso, representam a população, e que os resultados encontrados refletem todos os indivíduos da pesquisa.

A pesquisa quantitativa tem importância, pois permite um alcance instantâneo de estudo. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa (FONSECA, 2002).

No que tange ao componente qualitativo do estudo, conforme Fonseca (2002), a pesquisa qualitativa se preocupa com particularidades do cotidiano que não podem ser dimensionadas, sendo, ainda, criticada pelo envolvimento emocional que o pesquisador tem com o estudo. Ainda, para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa usa o cotidiano como fonte direta para obtenção dos dados. Para quem faz uso deste tipo de obtenção de dados, os fenômenos podem ser melhor analisados no contexto em que ocorrem.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA E COLETA DE DADOS

A pesquisa pelo método *survey* se dá *pela* obtenção de dados ou informações sobre as características ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representativo de uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa (FONSECA, 2002).

O questionário (*survey*) aplicado na realização desta pesquisa consta do Apêndice A. As perguntas do questionário basearam-se nos objetivos específicos e em elementos fornecidos pelo próprio referencial teórico do estudo. O instrumento foi gerado e disponibilizado por meio da plataforma *Google Forms*, contendo questões fechadas (seis, sendo duas delas questões-macro, contendo fatores de resposta) e abertas (uma, opcional e dissertativa, sem limite de caracteres).

As questões fechadas, à exceção apenas das questões objetivas, que envolviam perfil dos respondentes anônimos, foram todas questões objetivas de múltipla escolha e utilizaram escala *Likert* de cinco pontos.

Antes de mais nada, cabe ressaltar que, já nas instruções do questionário, foram esclarecidos três pontos essenciais:

- a) O caráter voluntário e anônimo da participação, sem qualquer identificação da pessoa, tampouco qualquer identificação que remetesse diretamente à organização;
- b) A explicação sobre o conceito de *employee experience*, de forma a facilitar e uniformizar a compreensão;
- c) A orientação para que o respondente considerasse, na análise, a organização onde vem atuando mais recentemente ou, em caso de não estar empregado, a organização onde tenha atuado mais recentemente.

Primeiramente, estabeleceu-se um parâmetro numérico mínimo de participantes sendo 100 (cem) pessoas. Os dados foram obtidos por acessibilidade e conveniência.

Foram empreendidas, persistentemente, diferentes estratégias de divulgação da pesquisa, em diferentes momentos, durante os meses de setembro e outubro de 2020, através de redes sociais e plataformas distintas:

- a) Redes Sociais como *Instagram*, *Facebook* e *LinkedIn* do Grupo de Pesquisa NAVi – UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul), do qual a professora é membra, incluindo contatos de fora do Estado, mas que possuíam outros contatos de trabalhadores residentes no Rio Grande do Sul;
- b) Redes Sociais pessoais (*Instagram*, *Facebook* e *LinkedIn*) da aluna;
- c) Redes Sociais pessoais (*Instagram*, *Facebook* e *LinkedIn*) da professora orientadora;
- d) *E-mails* via plataforma *Moodle* a estudantes da Escola de Administração da UFRGS;
- e) Envio de mensagens via *Whatsapp* pela pesquisadora para grupos de indivíduos que trabalham na região aos quais ela faz parte.

A área de circunscrição da pesquisa foi estabelecida como a região metropolitana de Porto Alegre. Os respondentes da pesquisa foram essencialmente compostos de trabalhadores situados neste perímetro e que laboram em diferentes polos e setores. A Figura 01 exibe a região objeto de estudo:

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Feita a coleta, procedeu-se com a análise dos dados, a qual ocorreu por meio de tabulação e análise descritiva estatística simples para analisar as questões quantitativas (fechadas). Quanto à questão qualitativa (aberta), utilizou-se a análise de conteúdo.

O método de tabulação, segundo Gerhardt (2009), consiste em agrupar e contar os casos que estão nas várias categorias de análise, ou seja, a tabulação simples consiste na simples contagem das frequências das categorias de cada conjunto. Ainda, os dados foram representados em gráficos e tabelas.

Empregou-se a análise de conteúdo na questão qualitativa, pois este tipo de observação possui determinadas características metodológicas, como objetividade, sistematização e inferência (GERHARDT, 2009). Para Bardin (2011, p. 42):

[...] ela representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

Finalmente, a organização da apresentação e discussão dos resultados seguiu o próprio ordenamento das questões do questionário.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico, são apresentados e brevemente discutidos os resultados de cada questão proposta aos respondentes.

4.1 ATUAÇÃO NA ÁREA METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE

Como forma de iniciar o questionário, e em virtude de ser um pré-requisito para continuar com o andamento da pesquisa, procurou-se saber se o indivíduo já exerceu ou exerce atividades profissionais na região metropolitana de Porto Alegre.

Gráfico 01 – Atuação na região metropolitana de Porto Alegre



Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados obtidos na pesquisa.

Os resultados (Gráfico 01) mostram que a totalidade dos participantes (112 pessoas) em algum momento exerceram suas atividades ou ainda as realizam no perímetro que foi utilizado para ser objeto de estudo deste trabalho.

4.2 INFORMAÇÕES SOBRE TAMANHO DA EMPRESA, SEGMENTO ORGANIZACIONAL E TEMPO DE ATUAÇÃO

Gráfico 02 – Tamanho da organização



Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados obtidos na pesquisa.

O participante foi questionado (Questão 1) acerca de informações a respeito do tamanho (aproximado) da organização em que labora. Para este quesito, observou-se que mais de 50% dos respondentes (56 pessoas) vêm de organizações constituídas por mais de 500 pessoas. O restante distribuiu-se da seguinte forma (vide Gráfico 02):

- Até 20 pessoas: 9,8% (11 participantes);
- De 21 a 40 pessoas: 8,9% (10 participantes);
- De 41 a 60 pessoas: 5,4% (6 participantes);
- De 61 a 90 pessoas: 4,5% (5 participantes);
- De 91 a 100 pessoas: 6,3% (7 participantes);
- De 101 a 200 pessoas: 3,6% (4 participantes);
- De 201 a 300 pessoas: 7,1% (8 participantes);
- De 301 a 500 pessoas: 4,5% (5 participantes).

O tamanho da organização pode impactar no clima organizacional, ao ter sua cultura e valores bem definidos e levados de forma clara até os empregados. Jalaja e Padashetty (2018) afirmam que o apoio à gestão e o tamanho da organização

terão impacto no clima organizacional e a cultura tem impacto no desempenho financeiro.

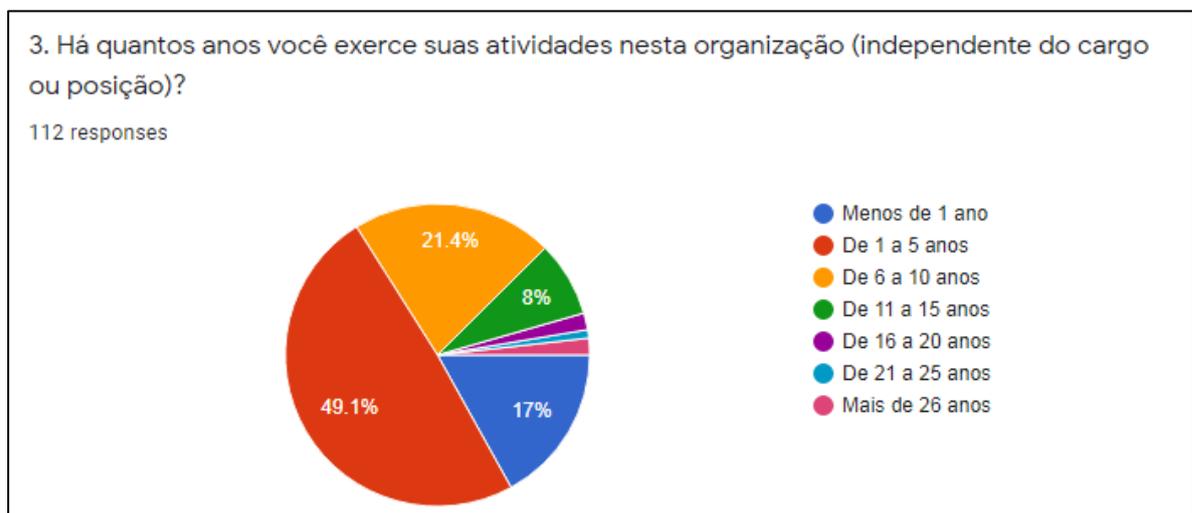
Gráfico 03 – Segmento organizacional



Fonte: elaborado pela autora com base, nos dados obtidos na pesquisa.

Já no que tange ao segmento organizacional (Gráfico 03, Questão 2 do instrumento) no qual estão inseridos os trabalhadores, a maioria deles, perfazendo um total de 48,2% (54 indivíduos), pertence ao ramo de “Prestação de Serviços”. O restante distribuiu-se no segmento “Outros” (setor público, Sociedade Civil, outros), totalizando 33% (37 indivíduos), segmento “Indústria” com 11,6% (13 indivíduos) e segmento “Comércio” representado por 7,1% (8 indivíduos).

Gráfico 04 – Tempo de exercício



Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados obtidos na pesquisa.

No que diz respeito ao tempo de trabalho na empresa, o Gráfico 04 (questão 3 do instrumento) ilustra que 49,1%, ou seja, 55 participantes trabalham no mesmo local pelo período de 1 a 5 anos.

Ressalta-se outro percentual neste gráfico que corrobora a transformação das relações de trabalho observadas nos tempos atuais. Na pesquisa, 21,4% dos respondentes indicaram que estão na mesma organização entre 6 a 10 anos. Este percentual denota uma realidade que permeia a sociedade e as relações trabalhistas, na qual os indivíduos buscam crescimento e desenvolvimento, e caso a organização deixe a desejar nestes pontos, muitos retornam ao mercado de trabalho, em busca de empresas que valorizem os colaboradores, através de uma política de desenvolvimento de carreira promissora.

Conforme Oltramari e Córdova (2019, p. 758),

O formato de contrato tradicional, com promessas de segurança e longo prazo, deu espaço a um novo tipo de contrato, o de curto prazo, renovado com base nas necessidades atuais e na *performance* do trabalhador. Acredita-se que os jovens buscam novos desafios, tanto porque não têm paciência com o formato de trabalho, quanto porque a precariedade de suas relações os empurra para isso.

Sezões (2017) vai além, ao afirmar que a Geração Y é diferente das outras, na qual os profissionais possuem maior grau de formação acadêmica e têm como objetivo a realização profissional e, acima de tudo, o equilíbrio entre a rotina pessoal e profissional. Segundo ele, não apresentam uma orientação tão individualista e materialista como a geração anterior, nem a fidelidade a um único local de trabalho.

4.3 ÁREA EM QUE OS TRABALHADORES DESEMPENHAM SUAS FUNÇÕES DENTRO DA EMPRESA

No que concerne às áreas em que as funções são desempenhadas pelos empregados, optou-se pela possibilidade de o respondente marcar mais de uma opção, visto que, em muitas organizações, principalmente naquelas de pequeno porte, os setores ainda permanecem aglutinados.

Gráfico 05 – Setor de atuação dentro da empresa



Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados obtidos na pesquisa.

O Gráfico 05 (questão 4) demonstra que as atividades concentram-se mais no setor administrativo, totalizando 42% (47 indivíduos) das respostas. O setor administrativo de muitas empresas comumente engloba o setor de recursos humanos, ou departamento de pessoal, como muitas das empresas denominam. Na segunda posição, percebe-se que os trabalhadores estão alocados na área financeira, perfazendo o total de 25 respondentes (22,3%).

A concentração de respondentes que exercem suas atividades no setor administrativo, conforme relatado acima, demonstra que muitas organizações ainda carecem de organização em suas estruturas, a fim de possibilitar rotinas administrativas eficientes. A importância de se ter áreas administrativas bem definidas passa pela ideia de que, desta forma, os objetivos e valores da organização fiquem bem definidos para os colaboradores, até mesmo melhorando o aproveitamento dos talentos da organização, bem como aprimorando a tomada de decisão.

4.4 FATORES DE RELEVÂNCIA NA DECISÃO EM PARTICIPAR DO PROCESSO SELETIVO DA EMPRESA

Os participantes foram questionados (Questão 5 do instrumento, elencando um conjunto de 8 fatores de resposta) a respeito dos motivos que os atraíram para o

processo de recrutamento da organização, ou seja, o porquê da tomada de decisão de participar do processo seletivo da empresa, ou a **relevância** dos motivos.

Neste momento, para cada fator da Questão 5, o participante deveria responder a um dos 5 níveis. Os níveis 1 e 2 correspondiam às opções “Nada atrativo, nada relevante para mim” e “Um pouco atrativo, um pouco relevante”, respectivamente. O nível 3, considerado neutro, tinha como resposta a opção “Indiferente para mim”, e, por fim, havia os níveis 4 e 5, “Muito atrativo e relevante para mim” e “Fundamental para mim”, respectivamente.

Foram utilizados dois critérios para a análise das respostas: pela Escala de *Likert* e rearranjando os níveis, de forma a realizar uma análise tripartida. Nesta última análise, as opções de respostas foram reagrupadas em 3 novos níveis: 1 (nada atrativo e nada relevante), 2 (indiferente) e 3 (atrativo e relevante).

Isto posto, o Quadro 01 ilustra as respostas obtidas separadamente, em porcentagem aproximada, conforme as duas análises descritas acima.

Quadro 01 - Fatores atrativos/relevantes (ANTES de ingressar na organização) para você decidir participar do processo de recrutamento da atual organização

Fatores/porcentagem de indivíduos que responderam	1	2	3	4	5
Valores e cultura da organização (<i>Likert</i>)	8,93%	5,36%	17,86%	41,07%	26,78%
Valores e cultura da organização (Tripartida)	14,29%		17,86%	67,85%	
Tecnologia e inovação no trabalho (<i>Likert</i>)	11,61%	8,03%	19,64%	34,82%	25,89%
Tecnologia e inovação no trabalho (Tripartida)	19,64%		19,64%	60,71%	
Reconhecimento pela mídia como boa empregadora (<i>Likert</i>)	16,07%	6,25%	28,57%	29,46%	19,64%
Reconhecimento pela mídia como boa empregadora (Tripartida)	22,32%		28,57%	49,1%	
Opiniões de amigos, colegas, conhecidos (<i>Likert</i>)	8,93%	8,93%	17,86%	38,39%	25,89%

Opiniões de amigos, colegas, conhecidos (Tripartida)	17,86%		17,86%	64,28%	
Perspectivas de crescimento (<i>Likert</i>)	4,46%	3,57%	14,28%	38,39%	39,28%
Perspectivas de crescimento (Tripartida)	8,03%		14,28%	77,67%	
Salário (<i>Likert</i>)	0,89%	9,82%	4,46%	48,21%	36,61%
Salário (Tripartida)	10,71%		4,46%	84,82%	
Natureza do negócio (<i>Likert</i>)	2,68%	5,36%	15,18%	41,96%	34,82%
Natureza do negócio (Tripartida)	8,04%		15,18%	76,78%	
Reconhecimento pela mídia como empresa socialmente responsável (<i>Likert</i>)	12,5%	9,82%	34,82%	25,89%	16,96%
Reconhecimento pela mídia como empresa socialmente responsável (Tripartida)	22,32%		34,82%	42,85%	

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados obtidos na pesquisa.

No que diz respeito ao fator “**Valores e cultura da organização**”, o quadro nos mostra que 41,07% dos indivíduos marcaram a opção de que este fator é tido por eles como “muito atrativo e relevante para mim”. Se analisarmos pela separação em três níveis, nota-se que o percentual de respondentes que se enquadraram no nível mais alto (atrativo e relevante) foi de 67,85%.

Estes números denotam o quanto os valores e cultura perpetuados pela organização para o meio externo têm relevância nas percepções para o processo de recrutamento. O conceito de cultura organizacional foi criado e difundido por Edgar Schein e, conforme Schein (1988 apud SEZÕES, 2017, p. 16), a cultura

É um padrão de suposições básicas inventado, descoberto ou desenvolvido por um determinado grupo, à medida que aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna que foi aprimorado o suficiente para ser considerado válido e, portanto, é para ser ensinado a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Validando estes percentuais, Sezões (2017) explica que a cultura da organização é deveras importante para a atração de candidatos e para o seu processo na escolha de emprego.

Alinhado a este aspecto, nota-se que o fator “**Opiniões de amigos, colegas e conhecidos**” obteve um percentual de 38,39% de respondentes que o consideraram como “muito atrativo e relevante para mim”, fazendo com que 64,28% tenham respondido como “atrativo e relevante”, considerando a análise tripartida. Estes dados nos mostram que a promoção da imagem da empresa como boa empregadora e como referência de trabalho é importante para a atração de novos talentos e, acima de tudo, talentos que estejam alinhados aos objetivos e valores daquela organização.

Com a crescente competitividade do mercado de trabalho e com a busca pelos melhores empregados, um dos principais aliados na busca por talentos é a própria opinião de quem já faz parte da organização.

Peña e Urbelz (2015) vão ao encontro deste argumento, e salientam que as opiniões de trabalhadores atuais de uma companhia têm uma influência muito maior nos candidatos do que qualquer posição nos *rankings* de Recursos Humanos.

As pessoas têm tendência a confiar em semelhantes (PEÑA; URBELZ, 2015). Desta forma, a opinião do público externo, seja de parentes ou amigos, é de grande relevância, ao relatarem para os candidatos qual é a vivência factual dentro da empresa.

No que concerne ao quesito “**Reconhecimento pela mídia como boa empregadora**”, o mesmo não apresenta percentual de importância tão alto quanto as opiniões de amigos, colegas e conhecidos. A pesquisa mostrou que apenas 29,46% (33 sujeitos) consideram como “muito atrativo e relevante para mim”, ao passo que 28,57% (32 sujeitos) optaram por responder como “indiferente para mim”, ou seja, um respondente a menos. Na análise tripartida, portanto, o atributo foi considerado “atrativo e relevante” para 49,1%, um percentual consideravelmente menor do que a importância que os respondentes dão para opiniões de seus semelhantes.

Ainda, “**Reconhecimento pela mídia como empresa socialmente responsável**”, na análise tripartida, também apresenta percentual inferior a 43% de respostas que atribuem relevância elevada ao item, o menor percentual de respostas

elevadas da análise tripartida, se comparado com o apresentado para os demais fatores.

Os percentuais acima se ratificam pelo que explicam Peña e Urbelz (2015) (2015), ao afirmar que é um fenômeno semelhante ao que acontece com a comunicação comercial, na qual os consumidores tendem a acreditar mais nas recomendações do que nos anúncios. Por outro lado, em contraponto, na análise tripartida, e ainda que confiem em maior peso em recomendações de pessoas de suas relações, quase 77% atribuíram relevância ao fator “**Natureza do negócio**”, levando a inferir, brevemente, que, possivelmente, trabalhadores preferem ramos/tipos de negócio que consideram mais “flexíveis” ou “inovadores” em que possam trabalhar.

Em complemento aos autores acima, Mascarenhas (2017) esclarece que quando o tema é a forma como a empresa trata empregados e clientes, o porta-voz mais confiável é o funcionário comum. Logo, de certa forma, é possível relacionarmos a importância do *employer branding* na utilização do empregado como melhor propaganda para a organização, tendo como principal potencial mostrar claramente os atributos da empresa como empregadora, para atrair talento compatível (MASCARENHAS, 2017).

No aspecto “**Perspectivas de crescimento**”, sob a ótica da análise tripartida, 77,67% dos indivíduos consideraram este como um fator relevante na busca por emprego. Ao visualizarmos os percentuais do atributo “**Salário**” sob a mesma ótica, nota-se que 84,82% (95 sujeitos) acreditam ser um fator relevante no processo da procura de um novo emprego. Apenas 4,46% dos pesquisados assinalaram como um pré-requisito indiferente, percentual substancialmente menor do que a quantidade de indivíduos que optaram por marcar como indiferente o fator “**Perspectivas de crescimento**”: 14,28%.

Uma incongruência se observaria pelo fato de que, mesmo que as novas gerações tenham como objetivos dentro da organização outros aspectos, como perspectivas de crescimento e reconhecimento, em detrimento de salários, os percentuais deste atributo apresentaram-se maiores na pesquisa.

Braga e Reis (2016b) explicam que as diferenças intergeracionais podem mudar as preferências e motivações em relação ao trabalho. Na Geração X, as pessoas priorizam o desenvolvimento de habilidades, preferindo um equilíbrio entre

a vida pessoal e profissional, ao invés de *status* e estabilidade (SMOLA; SUTTOM, 2002 apud BRAGA; REIS, 2016b).

A Geração Y dá importância para aspectos como tecnologias e crescimento na carreira, buscando flexibilidade, qualidade de vida e ambientes positivos. Quanto aos *Baby Boomers*, os mesmo autores demonstram que eles apreciam aprender novas habilidades e desenvolvimento pessoal, buscando recompensas extrínsecas e *status*, em troca de lealdade e compromisso (SMOLA; SUTTOM, 2002 apud BRAGA; REIS, 2016b).

Uma explicação possível para os percentuais do atributo “Salário” terem sido mais elevados em relação ao atributo “Perspectivas de crescimento” pode ser devido à questão em que os pesquisados foram questionados sobre o período que exercem suas atividades na organização: no somatório de dois períodos, 24,9% (33 sujeitos) declararam que estão na empresa entre 6 e 15 anos. Estes resultados podem explicar os percentuais encontrados no atributo “Salário”. Infere-se que indivíduos que laboram há muito tempo em uma empresa fazem parte de gerações não tão atuais, que busquem empregos não apenas visando crescimento e desenvolvimento de carreira, mas também que prezem por salários compatíveis às suas atribuições.

O fator “**Tecnologia e inovação no trabalho**”, na análise tripartida, foi tido como relevante para 60,71% dos respondentes.

As organizações realizam um esforço para aperfeiçoar seus métodos tecnológicos e, assim, proporcionar inovação. Este é um fator que gera atração no mercado de trabalho, reconhecendo as organizações que buscam melhorias em seus processos internos, acompanhando, assim, as mudanças e tendências da sociedade e do mercado de trabalho.

Itam e Ghosh (2020) explicam que as empresas estão se esforçando, cada vez mais, para reconhecer o papel da tecnologia, não só na automação do trabalho, mas também no aprimoramento da *employee experience*.

4.5 PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE AS EXPERIÊNCIAS VIVIDAS MAIS RECENTEMENTE NA ORGANIZAÇÃO

A pergunta (Questão 6 do instrumento, elencando um conjunto de 22 fatores de resposta) versava sobre a percepção dos funcionários acerca de suas experiências vividas recentemente no seu local de trabalho, mas, agora,

manifestando **concordância ou discordância com relação a afirmações positivas**, no questionário, sobre cada fator na empresa. Os dados são apresentados no Quadro 02.

Neste momento, para cada fator da Questão 6, o participante deveria responder a um dos 5 níveis. Os níveis 1 e 2 correspondiam às opções “Discordo totalmente” e “Discordo um pouco”, respectivamente. O nível 3, considerado neutro, tinha como resposta a opção “Não concordo nem discordo” e, por fim, havia os níveis 4 e 5, “Concordo um pouco” e “Concordo totalmente”, respectivamente.

Foram utilizados dois critérios como análise das respostas: pela Escala de *Likert* e rearranjando os níveis, de forma a realizar uma análise tripartida. Nesta última análise, as opções de respostas foram reagrupadas em 3 níveis: 1 (discordância), 2 (indiferença) e 3 (concordância).

Quadro 02 - Percepção da experiência vivida mais recentemente na organização

Percepção de sua experiência vivida mais recentemente na organização	1	2	3	4	5
Os processos seletivos da empresa são organizados, claros e justos (<i>Likert</i>)	8,93%	17,86%	7,14%	31,25%	34,82%
Os processos seletivos da empresa são organizados, claros e justos (Tripartida)	26,79%		7,14%	66,07%	
A empresa desenvolve e aplica bons programas de reconhecimento e incentivos (<i>Likert</i>)	17,86%	22,32%	16,96%	27,68%	15,18%
A empresa desenvolve e aplica bons programas de reconhecimento e incentivos (Tripartida)	40,18%		16,96%	42,86%	
A política salarial da empresa é justa e atualizada com relação ao mercado (<i>Likert</i>)	8,93%	22,32%	13,39%	33,04%	22,32%
A política salarial da empresa é justa e atualizada com relação ao mercado (Tripartida)	31,25%		13,39%	55,36%	

Há um bom ambiente humano no que se refere a questões comportamentais (<i>Likert</i>)	11,61%	9,82%	11,61%	38,39%	28,57%
Há um bom ambiente humano no que se refere a questões comportamentais (Tripartida)	21,43%		11,61%	66,96%	
Há um bom ambiente no que se refere a recursos (tecnológicos, estruturais, etc.) para o trabalho (<i>Likert</i>)	2,68%	16,07%	14,28%	33,04%	33,93%
Há um bom ambiente no que se refere a recursos (tecnológicos, estruturais, etc.) para o trabalho (Tripartida)	18,75%		14,28%	66,97%	
A liderança (em nível de equipe) é inspiradora e acessível (<i>Likert</i>)	13,39%	7,14%	17,86%	35,71%	25,89%
A liderança (em nível de equipe) é inspiradora e acessível (Tripartida)	20,53%		17,86%	61,6%	
A liderança (em nível estratégico) é inspiradora e acessível (<i>Likert</i>)	20,54%	12,5%	21,43%	23,21%	22,32%
A liderança (em nível estratégico) é inspiradora e acessível (Tripartida)	33,04%		21,43%	45,53%	
A empresa utiliza de forma responsável e produtiva dados sobre os empregados (<i>Likert</i>)	7,14%	18,75%	25,89%	22,32%	25,89%
A empresa utiliza de forma responsável e produtiva dados sobre os empregados (Tripartida)	25,89%		25,89%	48,21%	
A empresa se preocupa em atender as necessidades individuais dos empregados (<i>Likert</i>)	14,28%	21,43%	15,18%	20,54%	28,57%
A empresa se preocupa em atender as necessidades individuais dos empregados (Tripartida)	35,71%		15,18%	49,11%	
A empresa é transparente em suas ações e comunicações (<i>Likert</i>)	9,82%	18,75%	16,07%	29,46%	25,89%
A empresa é transparente em suas ações e comunicações (Tripartida)	28,57%		16,07%	55,35%	

A empresa se preocupa em simplificar processos e eliminar o que não possui valor agregado (<i>Likert</i>)	11,61%	29,46%	20,54%	22,32%	16,07%
A empresa se preocupa em simplificar processos e eliminar o que não possui valor agregado (Tripartida)	41,07%		20,54%	38,39%	
As ações da empresa são alinhadas com a sua cultura e valores apregoados (<i>Likert</i>)	7,14%	14,28%	22,32%	34,82%	21,43%
As ações da empresa são alinhadas com a sua cultura e valores apregoados (Tripartida)	21,42%		22,32%	56,25%	
As práticas da empresa permitem que empregador e empregados compartilhem informações e modifiquem ações (<i>Likert</i>)	4,46%	16,07%	17,86%	35,71%	25,89%
As práticas da empresa permitem que empregador e empregados compartilhem informações e modifiquem ações (Tripartida)	20,53%		17,86%	61,6%	
A empresa investe e aplica de forma intensiva tecnologias de informação no RH (nos processos de recrutamento, seleção, remuneração, avaliação) (<i>Likert</i>)	20,54%	20,54%	22,32%	16,96%	19,64%
A empresa investe e aplica de forma intensiva tecnologias de informação no RH (nos processos de recrutamento, seleção, remuneração, avaliação) (Tripartida)	41,08%		22,32%	36,6%	
A empresa investe e aplica de forma intensiva tecnologias de informação no RH em seus programas de treinamento e aprendizagem em geral (<i>Likert</i>)	12,5%	19,64%	25%	25%	17,86%
A empresa investe e aplica de forma intensiva tecnologias de informação no	32,14%		25%	42,86%	

RH em seus programas de treinamento e aprendizagem em geral (Tripartida)					
A empresa investe e aplica de forma intensiva tecnologias de informação na comunicação interna (redes sociais corporativas) (<i>Likert</i>)	8,93%	22,32%	20,54%	21,43%	26,79%
A empresa investe e aplica de forma intensiva tecnologias de informação na comunicação interna (redes sociais corporativas) (Tripartida)	31,25%		20,54%	48,22%	
A empresa oportuniza formas efetivas e frequentes (presenciais ou virtuais) de interação entre funcionários (<i>Likert</i>)	8,04%	11,61%	18,75%	30,36%	31,25%
A empresa oportuniza formas efetivas e frequentes (presenciais ou virtuais) de interação entre funcionários (Tripartida)	19,65%		18,75%	61,61%	
A empresa oferece suporte adequado a empregados com dificuldades operacionais no trabalho (<i>Likert</i>)	8,93%	19,64%	15,18%	30,36%	25,89%
A empresa oferece suporte adequado a empregados com dificuldades operacionais no trabalho (Tripartida)	28,57%		15,18%	56,25%	
A empresa se preocupa com a saúde física dos empregados (<i>Likert</i>)	12,5%	16,96%	10,71%	33,04%	26,79%
A empresa se preocupa com a saúde física dos empregados (Tripartida)	29,46%		10,71%	59,83%	
A empresa se preocupa com a saúde mental dos empregados (<i>Likert</i>)	15,18%	21,43%	15,18%	22,32%	25,89%
A empresa se preocupa com a saúde mental dos empregados (Tripartida)	36,61%		15,18%	48,21%	
As perspectivas de crescimento na empresa são atraentes (<i>Likert</i>)	16,96%	23,21%	16,96%	23,21%	19,64%
As perspectivas de crescimento na empresa são atraentes (Tripartida)	40,17%		16,96%	42,85%	
A empresa utiliza tecnologias atualizadas de comunicação entre	10,71%	20,54%	17,86%	18,75%	32,14%

<p>uso) (<i>Likert</i>)</p>					
<p>A empresa utiliza tecnologias atualizadas de comunicação entre pessoas e equipes (e incentiva o seu uso) (Tripartida)</p>	31,25%		17,86%	50,89%	

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados obtidos na pesquisa.

Primeiramente, no que diz respeito à percepção **“A empresa desenvolve e aplica bons programas de reconhecimento e incentivos”**, nota-se que os percentuais estão praticamente balanceados se considerarmos a análise tripartida, uma vez que 42,86% dos indivíduos encaixaram-se no nível 3 (concordância), enquanto 40,18% deles optaram pela resposta que se enquadra no nível 1 (discordância).

Uma das principais formas de desenvolver a *employee experience* em uma organização é por meio do estabelecimento de políticas de desenvolvimento e programas de incentivos. É o que frisa Buttenberg (2013), ao explicar que a satisfação do funcionário está ligada, entre outros aspectos, a como os funcionários são incentivados. Quando a satisfação é elevada, a *performance* do empregado aumenta, fornecendo à organização mais lealdade e criatividade, bem como aumento na inovação.

Pode-se estabelecer uma ligação do item acima relatado com o tópico **“As perspectivas de crescimento na empresa são atraentes”**. É interessante notar que os percentuais positivos não se mostraram tão elevados quanto os outros resultados encontrados e são praticamente iguais ao encontrado em “A empresa desenvolve e aplica bons programas de reconhecimento e incentivos”: 40,17% optaram pelo nível 1 (discordância), enquanto 42,85% enquadraram-se no nível 3 (concordância).

Estes resultados vão ao encontro do que os colaboradores, como um todo, acreditam ser importante na busca pelo seu engajamento. De acordo com Sacher e Lal (2017), empregados brasileiros preferem ser reconhecidos por meio de recompensas diferenciadas, oportunidades de crescimento e *feedback* de seu gerente.

Ao se verem diante da afirmação **“As ações da empresa são alinhadas com a sua cultura e valores apregoados”**, 56,25% manifestaram concordância.

Muito se fala da importância de alinhar cultura e valores da organização e transparecê-las em suas ações diárias. Isto se dá pelo fato de que uma empresa, para ser reconhecida como boa empregadora e proporcionar uma experiência de valor aos seus colaboradores, deve apresentar consistência entre o que ela noticia e o que é de fato entregue no dia-a-dia. Identifica-se a convergência do atributo acima com o fato **“A empresa é transparente em suas ações e comunicações”**. Pela análise tripartida, obteve-se que 55,35% dos indivíduos concordam com a afirmação. Isto vem ao encontro de **“A empresa oportuniza formas efetivas e frequentes (presenciais ou virtuais) de interação entre funcionários”**, item para o qual as respostas do nível de concordância correspondem a 61,61%.

Na mesma linha, aparentemente, práticas colaborativas são frequentes nas organizações dos trabalhadores pesquisados. **“As práticas da empresa permitem que empregador e empregados compartilhem informações e modifiquem ações”** também conta com 61,6% de respostas de nível 3 (concordância) na análise tripartida, o que parece vir ao encontro de **“A liderança (em nível de equipe) é inspiradora e acessível”**, com os mesmos 61,6% para o nível 3. A percepção de liderança como inspiradora e acessível, contudo, cai para 45,53% de respostas de nível 3, **se considerado o nível estratégico de gestão**.

Todavia, a despeito das diferenças de percepção quanto à liderança ser acessível e inspiradora em diferentes níveis, os empregados percebem os valores da organização em ação em todos os níveis de gestão e em todas as divisões (MOROKO; UNCLES, 2008). Conforme os autores, quando o contrato psicológico entre as partes é cumprido, têm-se funcionários engajados e leais. A *employee experience* nada mais é do que a reflexão direta da cultura, valores e políticas que a organização coloca em prática ao longo do tempo, e qualquer lacuna entre a promessa da marca e a experiência vivenciada torna-se claramente evidente.

No tópico **“A empresa se preocupa em simplificar processos e eliminar o que não possui valor agregado”**, as respostas ficaram bastante próximas entre a discordância e a concordância: 41,07% e 38,39%, respectivamente.

Os percentuais listados denotam que as organizações ainda possuem regras, normas e processos muito rígidos e que, muitas vezes, são dispensáveis para o

andamento das rotinas diárias. A simplicidade é primordial para proporcionar um ambiente de trabalho positivo e, conseqüentemente, melhorar a *employee experience*. Esforços de simplificação, como remover etapas de processos que não agregam valor, fornecendo acesso mais fácil a bases de conhecimento agilizam experiências (IBM, 2016).

O ambiente tecnológico, juntamente com os espaços físicos e a cultura, formam o trio de ambientes que permitem a criação de uma experiência única para os colaboradores, e quanto mais estes ambientes forem desenvolvidos na organização, melhor será a *employee experience*. Sobre a afirmação “**Um bom ambiente no que se refere a recursos (tecnológicos, estruturais, etc.) para o trabalho**”, 66,97% concordam.

Ao se explorar, porém, afirmações positivas sobre a manutenção do **ambiente humano e do suporte à saúde física e mental** na organização, os percentuais de concordância com as afirmações são de 66,96%, 59,83% e 48,21%, respectivamente, sendo possível inferir necessidade de atenção a questões de saúde mental, sobretudo, no atual contexto da pandemia da COVID-19 e problemas relacionados, por exemplo, ao isolamento social e ao *home office*.

Com relação a investimento em tecnologias de RH, **nos processos de recrutamento, seleção, remuneração, avaliação** e, separadamente, em **programas de treinamento e aprendizagem em geral**, bem como com relação à afirmação de que a empresa mantém **redes de comunicação interna (redes sociais corporativas)**, os percentuais de manifestações de concordância são, respectivamente, de 36,6%, 42,86% e 48,22%. É interessante destacar, todavia, que estes percentuais de concordância são todos menores do que os 60,71% dos respondentes que consideraram “**Tecnologia e inovação no trabalho**”, na questão anterior, como fator relevante para a escolha de uma empresa para trabalhar.

Os resultados obtidos denotam uma realidade perceptível nas empresas, em que muitos processos da área de Recursos Humanos possuem ferramentas que os auxiliam nos projetos e na melhoria dos procedimentos. Porém, em outros casos, os processos ainda carecem de um olhar mais atento da área, no que diz respeito à implantação de tecnologias de informação.

Na configuração das formas de trabalho atuais, a tecnologia possui um impacto tangível nas organizações e pode apresentar-se através de diferentes formas, desde plataformas de videoconferência, redes sociais internas, até por meio

de *software* de recursos humanos. Desta forma, a tecnologia é o que ajuda a possibilitar o futuro do trabalho e a *employee experience* (MORGAN, 2018), promovendo inovação, capacitando todos os empregados e adequando a organização às tecnologias disponíveis no mercado.

Morgan (2018, p. 35) explica que o desenho da *employee experience* em uma organização não pode ser feito sem o uso das tecnologias corretas. Para ele:

Desde *People Analytics* até colaboração, RH e trabalho flexível são alimentados pela tecnologia. Organizações que não investem no ambiente tecnológico, podem atingir um patamar de quão longe elas podem ir na adaptação ao ambiente externo e na inovação.

Outro tópico que merece destaque nesta questão é se **“A empresa oferece suporte adequado a empregados com dificuldades operacionais no trabalho”**. A concordância foi de 56,25%. Muitas empresas buscam simplificar os processos, introduzindo tecnologias que os indivíduos usariam nas suas vidas pessoais. No entanto, muitas vezes, a implantação destas tecnologias não contempla treinamento, ocasionando colaboradores desmotivados, por não conseguirem usar de forma correta estas tecnologias, diminuindo, assim, sua produtividade e engajamento.

Quanto a isso, Morgan (2018) explica a importância da familiarização e do suporte prestado para novas tecnologias. Segundo ele, familiaridade também acaba com a complexidade, o que significa que os funcionários irão realmente usar as ferramentas. Assim sendo, a *employee experience* também é fruto da parceria entre as áreas de RH e TI a respeito do uso das ferramentas de TICs.

4.6 PRÁTICAS, FERRAMENTAS E RECURSOS QUE COLABORARIAM COM A MELHORIA DA *EMPLOYEE EXPERIENCE* NA ORGANIZAÇÃO

Este item versa sobre a única questão dissertativa (a última pergunta do instrumento, Questão 7) presente no formulário: “Se você pudesse sugerir à equipe responsável pela gestão de pessoas práticas, ferramentas e recursos que colaborariam para a melhoria da *Employee Experience* na organização, quais seriam? Por quê?”

Houve, no total, 26 respostas, e a presente análise resultou em uma síntese geral acerca das opiniões dos empregados sobre este tópico.

Percebe-se que alguns respondentes sinalizaram que as organizações em que exercem suas atividades carecem de um aprimoramento no plano de carreira, principalmente para os que buscam almejar novas posições na empresa. Além disso, um sujeito da pesquisa citou a ausência de um plano de cargos e salários estruturado e a importância de a organização desenvolver um programa de treinamento e desenvolvimento adequado para, desta forma, estimular o desenvolvimento de novas lideranças e possibilitar o avanço na carreira.

Buttenberg (2013) evidencia que uma marca empregadora deve possuir alguns elementos presentes em sua estratégia, e que aspectos como critérios de promoção, educação e formação estão entre estes elementos. Ainda, de acordo com Sokro (2012), fatores como desenvolvimento de pessoas de alta qualidade, oportunidades de aprendizado, e oportunidade de crescimento de carreira fazem com que a organização seja vista no meio externo como uma empregadora a ser escolhida.

Outro ponto levantado diz respeito aos processos seletivos internos das organizações. Vários respondentes relataram que há falta de clareza e transparência no recrutamento interno das empresas e opinaram que a comunicação precisa ser mais clara. Ademais, houve um relato de que a mudança no processo seletivo é primordial, deixando de centralizar a decisão apenas ao gestor, passando a ter um colegiado para estes fins, gerando, assim, interação entre as áreas.

Quanto aos métodos avaliativos, constata-se que há necessidade de maior transparência também neste aspecto. Alguns colaboradores explicaram que é preciso aplicar *feedbacks* individuais e que, a partir deles, ações sejam realizadas para que haja alguma mudança. Também mencionaram que há a necessidade de *feedback* constante da área de gestão estratégica para com os setores operacionais. Também notou-se, conforme a fala de um sujeito, que “o uso frequente de questionários para medir o ambiente também é muito válido, algo de forma anônima, deixando o funcionário à vontade para falar sua opinião sobre a empresa e seus líderes”.

Em suma, foram recorrentes as repostas que observaram a necessidade de a organização utilizar métodos avaliativos individuais e, acima de tudo, anônimos, para que haja maior liberdade na expressão de opiniões e sugestões de melhorias do ambiente organizacional. Quando os colaboradores sentem que há abertura para a comunicação, o sentimento de valorização e pertença se faz presente, pois

eles sabem que serão ouvidos e suas sugestões de melhoria analisadas. Para Lemon (2020), a vantagem de ouvir e criar oportunidades para que as pessoas se sintam ouvidas é que esta forma de troca cria abertura e transparência.

Os métodos de avaliação ainda não são um consenso na comunidade, segundo dados revelados por meio de pesquisas empíricas e de estudos acadêmicos, não obstante sejam utilizados como forma de integração com a estratégia da organização, a fim de permitir melhorias individuais de desempenho (SEZÕES, 2017). Ainda conforme o autor, a organização que consiga realizar de forma fluida todo o processo de avaliação terá capacidade reforçada de alinhar todos os seus colaboradores em metas comuns.

No que tange à comunicação interna, verifica-se a necessidade do aperfeiçoamento de ferramentas que possibilitem a comunicação interna entre colaborador e organização e também que facilitem a comunicação dos colaboradores entre si, utilizando ferramentas específicas para estes meios.

Conforme Kunsch (2003 apud OLIVEIRA, 2018) há a filosofia da comunicação integrada, que reitera a necessidade de um trabalho interdisciplinar de áreas de conhecimento para atuação na comunicação organizacional.

É através dos meios de comunicação internos mapeados que os colaboradores familiarizam-se com a empresa, comunicando para ela os elementos que eles mais levam em conta na organização. Para Bogomoltz (2016), as redes sociais internas demonstram abertura e transparência, inovação, colaboração e criatividade.

Um relato significativo para esta pesquisa foi de um sujeito que mostrou que mesmo laborando em uma multinacional que carrega o destaque de ser *great place to work*, “há uma visão segregada das funções de Recursos Humanos na organização - tanto a nível local quanto a nível global”. A organização engessada leva ao subdesenvolvimento do RH e isso afeta o desenvolvimento da *employee experience*. Segundo o respondente, “a experiência do membro é única, é uma trajetória única, e as subáreas não estão preparadas para entender essa experiência como um todo”. Os processos não são conectados pensando em uma totalidade, pois não há troca de experiências entre as áreas, “embora haja diversas ótimas práticas implementadas”.

Para Delloite (2017 apud SCHEFFER *et al.*, 2019), os funcionários olham tudo o que acontece no trabalho como uma experiência integrada, que impacta a

vida diária, dentro e fora do local de trabalho. Assim sendo, a *employee experience* deve atuar de forma que haja integração de todas as áreas para resultar em maior engajamento do empregado.

Também foi citado o uso de *People Analytics*, a fim de entender o comportamento dos profissionais, visando melhorar a vivência na organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do referencial teórico, pode-se perceber que a experiência do empregado é única e diferente para cada indivíduo. A *employee experience* é um ciclo interminável e constantemente ela revela à área de Recursos Humanos sinais de como o ambiente organizacional pode ser melhorado para diferenciar-se. É a “temperatura” que mede como a empresa está proporcionando memórias únicas e experiências positivas aos empregados. Sendo assim, é papel do RH utilizar-se destas informações e, a partir delas, produzir ações que gerem impacto, satisfação, produtividade e engajamento.

A experiência do empregado não é sinônimo de engajamento, e sim um meio para chegar nele. Funcionários engajados passam por experiências positivas e únicas no trabalho, devendo as organizações focar no processo como um todo e não apenas no resultado desta transformação.

Além disso, o referencial teórico mostra que a organização, sendo transparente no cotidiano, definindo seus valores e cultura e repassando-os de forma franca aos seus colaboradores, projeta experiências únicas e que são alinhadas com ambas as partes. Outro aspecto é quanto às tecnologias que auxiliam a área de Recursos Humanos e que possibilitam a melhoria das condições de trabalho e o aumento da *employee experience*, através da garantia de um ambiente organizacional tecnológico.

A partir da pesquisa realizada, entende-se que os objetivos específicos do estudo foram satisfatoriamente atingidos, onde, para cada um deles, foi possível captar percepções de trabalhadores da Região Metropolitana de Porto Alegre, de forma global.

Estes objetivos eram: a) identificar, na percepção dos empregados, fatores mais e menos relevantes para a decisão quanto a participar do processo seletivo das empresas; b) identificar como os empregados avaliam experiências vivenciadas na organização, contemplando diferentes subsistemas de RH e envolvendo elementos que abrangem a esfera social, do trabalho e física (IBM, 2016); e c) identificar, junto aos próprios empregados, possíveis sugestões de práticas, ferramentas e recursos que colaborariam para uma melhor *employee experience*.

Em síntese, já nos resultados da pesquisa, quanto aos motivos que levam os indivíduos a se candidatarem a uma vaga na organização, notou-se que, dentre

tantos, os que mais se destacam e que são objeto de diferenciação, são os valores e cultura que a organização possui, a tecnologia e inovação presentes nela, as opiniões de amigos, colegas, conhecidos, as perspectivas de crescimento que a empresa proporciona, bem como o salário oferecido para o cargo.

Estes aspectos, através de seus números, possibilitam mostrar que a cultura da organização impacta profundamente os indivíduos do meio externo à empresa da importância de difundir o jeito de ser e os valores e colocá-los em prática, de forma a atrair e reter os melhores talentos. Outro parâmetro importante revelado pela pesquisa foi a importância de a organização fazer-se valer de ações que a intituam como marca empregadora, pois grande parte dos seus novos talentos vêm em virtude do que os indivíduos que já trabalham no local falam sobre ela fora do ambiente organizacional. A tecnologia é outro ponto que, neste estudo, mostrou a preferência pela busca de emprego em organizações que implementam ferramentas de tecnologia para auxiliá-la em seus processos.

No que concerne aos atributos que os empregados consideraram como positivos dentro da organização, destacam-se: transparência das ações, formas de interação e colaboração, bom ambiente de recursos tecnológicos e estruturais e bom ambiente humano, com liderança de equipe inspiradora (todos com concordância de mais de 60% dos respondentes). Mas, investimentos em saúde física e mental e na própria tecnologia da informação e comunicação nos diferentes subsistemas de RH, bem como para eliminação de processos de baixo valor agregado, são alguns dos fatores que ainda carecem de maior atenção e investimento pelas organizações.

Além da própria limitação do estudo de ter intencionado contemplar apenas a região metropolitana de Porto Alegre, pode-se considerar que o contexto emergente da pandemia da COVID-19 pode ter afetado não apenas as percepções dos respondentes, mas o próprio acesso a potenciais respondentes, tendo em vista a intensificação da divulgação da pesquisa em redes e canais onde mais facilmente foram acessados acadêmicos de curso superior residentes na região pesquisada, o que pode, de alguma forma, ter caracterizado um viés para o presente estudo.

De outro lado, em que pese a informação sobre o grau de instrução não ter sido solicitada no formulário, o termo *employee experience* foi resgatado na introdução às questões e elucidado para os sujeitos da pesquisa, o que parece fundamental para novos estudos, seja qual for o nível de instrução selecionado,

partindo da inferência de que o termo ainda não é muito comum no Brasil, mesmo entre trabalhadores de ensino superior completo ou em andamento.

Finalmente, sugere-se que estudos futuros possam contemplar especificidades envolvendo, por exemplo, gênero, gerações e formação acadêmica, ou ainda, por exemplo, envolver a realização de estudos específicos por ramo de negócio, porte, setor na empresa, tipo de cargo, etc. Outro estudo possível envolveria foco específico em ferramentas de tecnologia mais recentes e sua aplicabilidade à análise da *employee experience*.

REFERÊNCIAS

- AMBLER, T.; BARROW, S. The Employer Brand. **Journal of Brand Management**, v. 4, n. 3, p. 185-206, dez.1996.
- AURAND, T. W.; GORCHELS, L.; BISHOP, T. R. Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. **The Journal of product and Brand Management**, v. 14, n. 2/3, p. 163-169, 2005.
- BACKHAUS, K.; TIKOO, S. Conceptualizing and Researching Employer Branding. **Career Development Internacional**, v. 9, n. 5, p. 501-517, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BRAGA, M. B.; REIS, G. G. Atraindo talentos por meio do employer branding. **GV EXECUTIVO**, v. 15, n. 1, p. 18-21, jan/jun 2016a.
- BRAGA, M. B.; REIS, G. G. Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. **Revista de Administração (RAUSP)**, v. 51, n. 1, p. 103-116, 2016b.
- BUTTENBERG, K. The impact of employer branding on employee performance. **New Challenges of Economic and Business Development**, v. 1, p. 115-123, maio 2011, Riga, 2013.
- CABLE, D. M.; TURBAN, D. B. The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. **Journal of Applied Social Psychology**, vol. 33, n. 11, p. 2244-2266, nov. 2003.
- CIPD. **Employer Brand Factsheet**. London, 2015. Disponível em: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/recruitment/brand-factsheet>. Acesso em: 31 out. 2019.
- COLLINS, C. J.; HAN, J. Exploring applicant pool quantity and quality: the effects of early recruitment practices, corporate advertising, and firm reputation. **Personnel Psychology**, v. 57, p. 685-717, 2004.
- CRAWFORD, M. G. **Employee Engagement: Restoring Viability to a Corporate Cliché**. 107p. CMC Senior Theses. CMC Student Scholarship. Claremont Colleges, 2015. Disponível em: https://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/1039/. Acesso em: 31 out. 2019.
- DELLOITTE. The employee experience: culture, engagement, and beyond. *In*: **Rewriting the rules for the digital age**. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends. Deloitte University Press. 2017. Disponível em: <https://www.legal-island.ie/globalassets/pdf-documents/2017-deloitte-global-human-capital-trends-employee-experience.pdf>. Acesso em 20 out. 2020.

FLEISHER, C; BENSOUSSAN, B. **Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition**. New York, Prentice Hall, 2003.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GERHARDT, T. UFRGS. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em 15 out. 2020.

GILANI, H.; CUNNINGHAM, L. Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. **The Marketing Review**, v. 17, n. 2, p. 239-256, 2017.

GILANI, H.; JAMSHED, S. An exploratory study on the impact of recruitment process outsourcing on employer branding of an organization. **Strategic Outsourcing An International Journal**, v. 09, n. 3, p. 303-323, 2016.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 35, n. 02, p. 57-63, mar./abr. 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>. Acesso em 31 out. 2020.

BOGOMOLTZ, D. Por que uma rede social interna ajuda a fortalecer o employer branding. 05 abr. 2016. *In*: **Blog GOintegro**. Disponível em: <https://blog.gointegro.com/pt/por-que-uma-rede-social-interna-ajuda-a-fortalecer-o-employer-branding>. Acesso em: 26 out. 2019.

IBM. **Designing employee experience**: how a unifying approach can enhance engagement and productivity. IMB – Institute for Business Value. 2016. Disponível em: <https://www.ibm.com/downloads/cas/ZEND5PM6>. Acesso em 14 out. 2020.

IPPUR/UFRJ-FASE. **Observatório de Políticas Urbanas e Gestão Municipal**. 21 maio 2010. Disponível em: <http://boxxbrasil.blogspot.com/2010/05/grande-porto-alegre.html>. Acesso em 03 nov. 2020.

ITAM, U.; GHOSH, N. Employee Experience Management: a new paradigm shift in HR thinking. **International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals**, v. 11, p. 39-49, apr-jun, 2020.

JAIN, N.; BHATT, P. Employment preferences of job applicants: Unfolding employer branding determinants. **Journal of Management Development**, v. 34, n. 6, p. 634-652, 2015.

JALAJA, V.; PADASHETTY, S. Employee Experience in Building Employee Engagement: An Employee Perspective. **International Journal of Research in Economics & Social Sciences**, v. 8, p. 17-28, mar. 2018.

KUNSCH, K. M. M.; **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LEMON, L.; The employee experience: how employees meaning of employee engagement. **Journal of Public Relations Search**, v. 31, p. 176-199, 2020.

LIEVENS, F.; HIGHHOUSE, S. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. **Personnel Psychology**, v. 56, p. 75-102, 2003.

PEÑA, L. M.; URBELZ, J. P. Employee engagement: a disciplina pendente. *In*: **IDEAS LLYC. LLORENTE & CUENCA**. 18 jun. 2015. Madrid. Disponível em: <https://ideasbr.llorenteycuenca.com/2015/06/18/employee-engagement-a-disciplina-pendente/>. Acesso em: 31 out. 2019.

LLOYD, S. Branding from the inside out. **Business Review Weekly**, v. 24, n. 10, p. 64-66, 2002.

MASCARENHAS, B. G. Employer branding no ciclo de relacionamento com empregados. *In*: CARRAMENHA, B. *et al.* **Artigos de alunos e convidados da pós graduação em comunicação corporativa e relações públicas**. 3. ed. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, 2017. Cap. 4. p. 103-108.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, 2001.

MORGAN, J. **The Employee Experience Advantage: How to Win the War For Talent by Giving Employees the Workspaces the Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate**. London: Wiley, 2017.

MORGAN, J. The technological environment in employee experience. **Leader To Leader**, p. 28-35, 2018.

MOROKO, L.; UNCLES, D. M. Characteristics of successful employer brands. **Brand Management**, v. 16, n. 3, p. 160-175, dez. 2008.

OLIVEIRA, R. V. Employee Experience: A Complexidade da Experiência dos Funcionários em Ambientes Organizacionais. *In*: VI COMCULT - Congresso Internacional de Comunicação e Cultura, 2018, São Paulo: **Anais do VI COMCULT**, 2018, p. 1-15.

OLTRAMARI, P. A; CÓRDOVA, R.; TONELLI, J. M. Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo employer branding na escolha profissional. **Cad. EBAPE-BR**, v. 17, Edição Especial, Rio de Janeiro, nov. 2019, p. 750-764.

PLASKOFF, J. Employee Experience: the new human resource management approach. **Strategic HR Review**, v. 16, n. 03, p. 136-141, 2017.

POINTS ROCKET. **O que é employer branding?** 2018. Disponível em: <https://www.pointsrocket.com/wp-content/uploads/2018/01/Ebook-vers%C3%A3o-final.pdf>. Acesso em: 26 out. 2019.

PWC. **The connected employee experience: Capturing hearts and minds drives greater employee experience and business performance**, 2014. Disponível em: <https://www.pwc.com/mt/en/publications/assets/hrs-pwc-technology-connected-employee-experience.pdf>. Acesso em: 31 out. 2019.

ROBERTSON, A. Building the Employer Image: The HR Challenge. **Proceedings of the HR Dialogue**, v. 1, n. 1, 2013.

SACHER, A.; LAL, A. Challenges in Employee Engagement in Emerging Economies. **International Business Strategy**, p. 335-359, 2017.

SCHEFFER, A. *et al.* Employee Experience: Funcionário-Consumidor entrando como nova abordagem em Gestão de Pessoas. *In: XLIII Encontro da ANPAD - EnANPAD*, São Paulo, 2019.

SEZÕES, C. M. I. **Impacto das estratégias de employer branding no ambiente interno e externo da empresa**. 2017. 101p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Potencial Humano) - Instituto Superior de Gestão, Lisboa, 2017.

SCHEIN, E.; **Organizational culture**. Cambridge: Sloan School of Management, 1988.

SMOLA, K.; SUTTON, C. Diferenças geracionais: revisitando os valores do trabalho geracional para o novo milênio. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, p. 363-382, 2002.

SOKRO, E.; Impact of Employer branding on Employee Attraction and Retention. **European Journal of Business and Management**, v. 04, n. 18, p. 164-173, 2012.

URDE, M. Core value-based corporate brand building. **European Journal of Marketing**, v. 37, n.7/8, p. 1017-1040, ago. 2003.

VALLASTER, C.; DE CHERNATONY, L. Internal branding building and structuration: the role of leadership. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 7/8, p. 761-784, 2006.

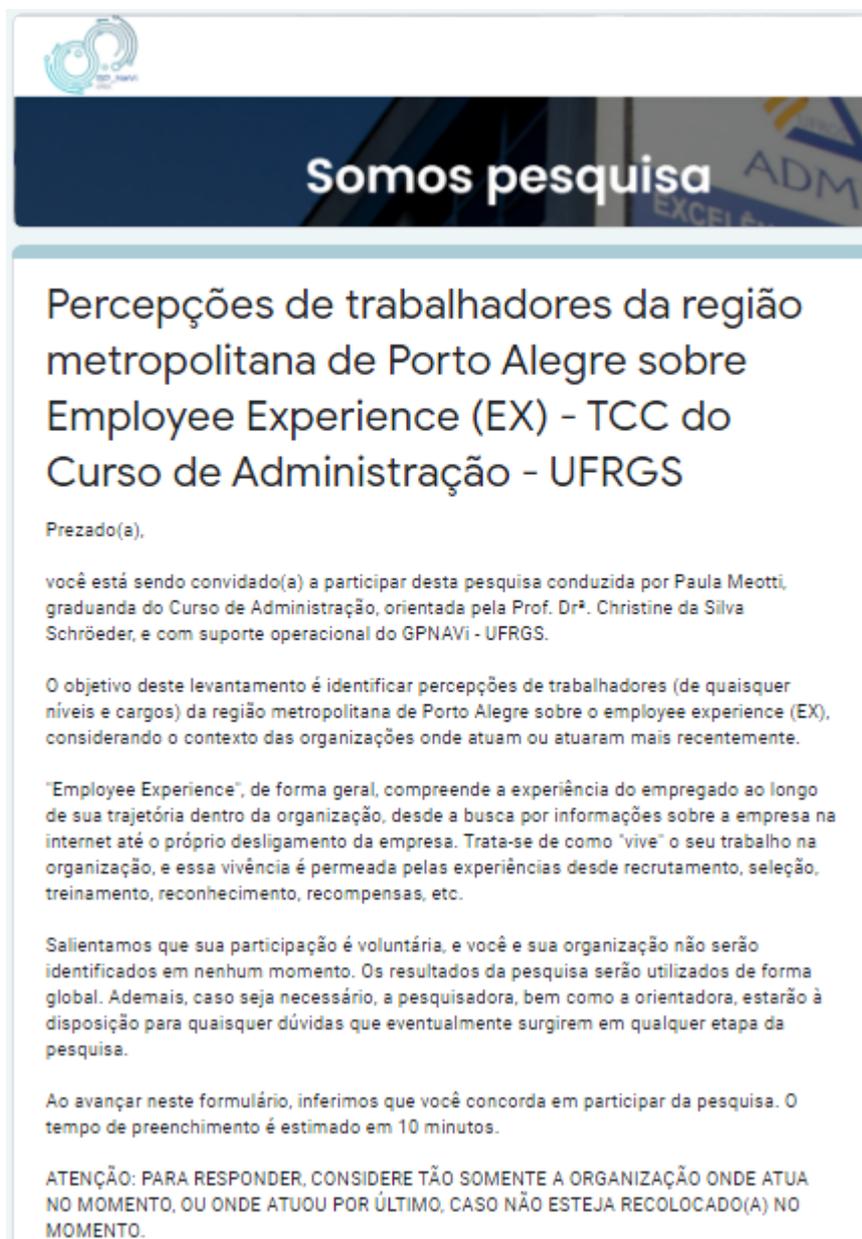
VINOTH, K.; VASANTHA, S. Impact of employer brand on employee satisfaction, with special reference to it industry. **International Journal of Management, Information Technology and Engineering**, v. 3, p. 53-60, 2015.

WILDEN, R.; GUDERGAN, S.; LINGS, I. **Employer branding: strategic implications for staff recruitment**, v. 26, n. 1-2, p. 56-73, 2010.

YOHAN, D. **Fusion: How Integrating Brand and Culture Powers the World's Greatest Companies**. Nicholas Brealey Publishing. 2018. 240p.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Figura 02 – Questionário



The image shows a screenshot of a Google Forms questionnaire. At the top left, there is a logo for 'Somos pesquisa' featuring a stylized 'S' and 'P' in a circle. Below the logo, the text 'Somos pesquisa' is written in a large, bold, white font on a dark blue background. To the right of this text, there is a partial view of a document with the words 'ADM' and 'EXCEL' visible. The main content of the form is white with a light blue border. The title of the questionnaire is 'Percepções de trabalhadores da região metropolitana de Porto Alegre sobre Employee Experience (EX) - TCC do Curso de Administração - UFRGS'. Below the title, the text is as follows:

Prezado(a),

você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa conduzida por Paula Meotti, graduanda do Curso de Administração, orientada pela Prof. Drª. Christine da Silva Schröder, e com suporte operacional do GPNAVi - UFRGS.

O objetivo deste levantamento é identificar percepções de trabalhadores (de quaisquer níveis e cargos) da região metropolitana de Porto Alegre sobre o employee experience (EX), considerando o contexto das organizações onde atuam ou atuaram mais recentemente.

"Employee Experience", de forma geral, compreende a experiência do empregado ao longo de sua trajetória dentro da organização, desde a busca por informações sobre a empresa na internet até o próprio desligamento da empresa. Trata-se de como "vive" o seu trabalho na organização, e essa vivência é permeada pelas experiências desde recrutamento, seleção, treinamento, reconhecimento, recompensas, etc.

Salientamos que sua participação é voluntária, e você e sua organização não serão identificados em nenhum momento. Os resultados da pesquisa serão utilizados de forma global. Ademais, caso seja necessário, a pesquisadora, bem como a orientadora, estarão à disposição para quaisquer dúvidas que eventualmente surgirem em qualquer etapa da pesquisa.

Ao avançar neste formulário, inferimos que você concorda em participar da pesquisa. O tempo de preenchimento é estimado em 10 minutos.

ATENÇÃO: PARA RESPONDER, CONSIDERE TÃO SOMENTE A ORGANIZAÇÃO ONDE ATUA NO MOMENTO, OU ONDE ATUOU POR ÚLTIMO, CASO NÃO ESTEJA RECOLOCADO(A) NO MOMENTO.

Fonte: *Google Forms*.

Figura 03 – Questionário 02

Antes de mais nada: você atua profissionalmente (ou atuou recentemente) na região metropolitana de Porto Alegre (RS)? *

- Sim
- Não (neste caso, por favor, não prossiga - contamos com a sua participação em outro momento, ok?)

1. Qual o porte (aproximado) da sua organização em número de funcionários? (em caso de organizações maiores, considere a matriz) *

- Até 20
- De 21 a 40
- De 41 a 60
- De 61 a 90
- De 91 a 100
- De 101 a 200
- De 201 a 300
- De 301 a 500
- Mais de 500

Fonte: *Google Forms*.

Figura 04 – Questionário 03

2. A qual segmento principal pertence a organização? *

Indústria

Comércio

Prestação de Serviços

Outros (setor público, sociedade civil, outras)

3. Há quantos anos você exerce suas atividades nesta organização (independente do cargo ou posição)? *

Menos de 1 ano

De 1 a 5 anos

De 6 a 10 anos

De 11 a 15 anos

De 16 a 20 anos

De 21 a 25 anos

Mais de 26 anos

Fonte:
Forms.

Google

Figura 05 – Questionário 04

4. Qual o setor mais diretamente relacionado à sua atuação na empresa? (é possível marcar mais de uma opção) *

Administrativo

Financeiro

Recursos Humanos

Marketing

Produção

Comercial

Outro

Fonte: Google Forms.

Figura 06 – Questionário 05

5. Dos fatores a seguir, assinale o quanto cada um deles foi atrativo/relevante (ANTES de ingressar na organização) para você decidir participar do processo de recrutamento da atual organização. *

	Nada atrativo, nada relevante para mim	Um pouco atrativo, um pouco relevante	Indiferente para mim	Muito atrativo e relevante para mim	Fundamental para mim!
Valores e cultura da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnologia e inovação no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhecimento pela mídia como boa empregadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opiniões de amigos, colegas, conhecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perspectivas de crescimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Natureza do negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhecimento pela mídia como empresa socialmente responsável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: *Google Forms*.

Figura 07 – Questionário 06

6. (MACRO-QUESTÃO) Para cada uma das questões a seguir, marque a alternativa mais coerente com a percepção de sua experiência vivida mais recentemente na organização: *

	Discordo totalmente	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo um pouco	Concordo totalmente
Os processos seletivos da empresa são organizados, claros e justos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa desenvolve e aplica bons programas de reconhecimento e incentivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A política salarial da empresa é justa e atualizada com relação ao mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há um bom ambiente humano no que se refere a questões comportamentais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há um bom ambiente no que se refere a recursos (tecnológicos, estruturais, etc.) para o trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Google Forms.

Figura 08 – Questionário 07

A liderança (em nível de equipe) é inspiradora e acessível	<input type="radio"/>				
A liderança (em nível estratégico) é inspiradora e acessível	<input type="radio"/>				
A empresa utiliza de forma responsável e produtiva dados sobre os empregados	<input type="radio"/>				
A empresa se preocupa em atender as necessidades individuais dos empregados	<input type="radio"/>				
A empresa é transparente em suas ações e comunicações	<input type="radio"/>				
A empresa se preocupa em simplificar processos e eliminar o que não possui valor agregado	<input type="radio"/>				
As ações da empresa são alinhadas com a sua cultura e valores apregoados	<input type="radio"/>				

Fonte: *Google Forms*.

Figura 09 – Questionário 08

As práticas da empresa permitem que empregador e empregados compartilhem informações e modifiquem ações	<input type="radio"/>				
A empresa investe e aplica de forma intensiva tecnologias de informação no RH (nos processos de recrutamento, seleção, remuneração, avaliação)	<input type="radio"/>				
A empresa investe e aplica de forma intensiva tecnologias de informação no RH em seus programas de treinamento e aprendizagem em geral	<input type="radio"/>				
A empresa investe e aplica de forma intensiva tecnologias de informação na comunicação interna (redes sociais corporativas,	<input type="radio"/>				

Fonte: Google Forms.

Figura 10 – Questionário 09

A empresa oportuniza formas efetivas e frequentes (presenciais ou virtuais) de interação entre funcionários	<input type="radio"/>				
A empresa oferece suporte adequado a empregados com dificuldades operacionais no trabalho	<input type="radio"/>				
A empresa se preocupa com a saúde física dos empregados	<input type="radio"/>				
A empresa se preocupa com a saúde mental dos empregados	<input type="radio"/>				
As perspectivas de crescimento na empresa são atraentes	<input type="radio"/>				
A empresa utiliza tecnologias atualizadas de comunicação entre pessoas e equipes (e incentiva o seu uso)	<input type="radio"/>				

Fonte: *Google Forms*.

Figura 11 – Questionário 10

7. (OPCIONAL, MAS MUITO IMPORTANTE) Se você pudesse sugerir à equipe responsável pela gestão de pessoas práticas, ferramentas e recursos que colaborariam para a melhoria do Employee Experience na organização, quais seriam? Por quê?

Your answer

Submit

Fonte: *Google Forms*.