



A Marca do Empregador e a Gestão de Recursos Humanos Sustentável

Beatriz Dias Pereira

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
2º ciclo de estudos

Orientador: Prof. Doutor António João Santos Nunes

Setembro de 2023

Dedicatória

Dedico esta dissertação a minha mãe, que sempre me apoiou emocionalmente e financeiramente em muitas ocasiões (desculpa, mãe e obrigada, mãe!).

Ao meu pai, a pessoa que sempre diz que vai dar certo e que para tudo “a gente dá um jeito”.

A minha irmã, minha melhor amiga e mãe do amor da minha vida, minha sobrinha e afilhada, Sossô.

Muito obrigada, meus amores, por me apoiarem e acreditarem em mim mesmo distantes fisicamente. Foi só por vocês que eu não desisti.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a minha família, por serem meus maiores incentivadores.

Agradeço também a minha família brasileira e angolana em Portugal, meus amigos de luta e sofrimento e de alegrias e conquistas, os nordestinos na Cova e a Ravine e também as meninas do Rio, especialmente a Anne, a Letícia e a Shihane.

Um agradecimento especial as pessoas que me ajudaram a conseguir as entrevistas: Bianca, Matheus, Vanessa e Alexandre, sem vocês não haveria dissertação.

Ao professor doutor António Nunes, meu mais profundo agradecimento por toda a paciência, apoio, disponibilidade e dedicação prestados ao longo dos últimos anos.

Resumo

A gestão de recursos humanos (GRH) sustentável tem em conta a saúde dos colaboradores e das entidades envolvidas no funcionamento da organização, apoiam práticas amigas do meio ambiente e o desenvolvimento da organização e de seus funcionários, seu bem-estar, contribuindo para o aprimoramento de competências, habilidades e valores, enfatizando o tratamento justo, o que aumenta a confiança e o entusiasmo dos colaboradores. Já a marca do empregador se refere à reputação que a empresa possui enquanto empregadora, associada aos valores que ela possui para os seus colaboradores. Na mesma direção, ótimos locais para trabalhar são resultado de estratégias e iniciativas que se destinam a engajar, atrair e reter colaboradores.

O presente estudo se propôs a analisar o impacto da marca do empregador na GRH sustentável em algumas das melhores empresas para trabalhar no Brasil de acordo com o *ranking* da *Great Place Work* (GPTW).

Realizou-se uma investigação de caráter qualitativo, utilizando casos múltiplos, através do estudo de 3 organizações ranqueadas pela GPTW Brasil no ano de 2022, fazendo uso de entrevistas a um líder de cada empresa e a 8 trabalhadores que não exercem funções de liderança, sendo três da primeira empresa, dois da segunda e três da terceira.

Após a análise dos resultados, parece coerente afirmar que as melhores empresas para trabalhar são aquelas que possuem uma marca enquanto empregador e uma GRH sustentável. Concluiu-se, no entanto, que apesar das empresas estarem em um *ranking* de prestígio, nem todas apresentam as características esperadas para lá estarem, havendo um caminho longo a percorrer, para sobretudo uma das empresas analisadas, na busca por se tornar efetivamente um local de excelência para se trabalhar.

Palavras-chave

Gestão de Recursos Humanos Sustentável; Marca do Empregador; Great Place to Work; GPTW

Abstract

Sustainable human resource management (HRM) takes into account the health of employees and entities involved in the operation of the organization, supports environmentally friendly practices and the development of the organization and its employees, their well-being, encouraged for the improvement of skills, abilities and values, emphasizing fair treatment, which increases employee confidence and enthusiasm. The employer brand, on the other hand, refers to the confidence that the company has as an employer, associated with the values it has for its employees. In the same direction, great places to work are the result of strategies and initiatives that are intended to engage, attract and retain employees.

The present study analyzed the impact of the employer brand on sustainable HRM in some of the best companies to work for in Brazil according to the Great Place Work (GPTW) ranking.

A qualitative investigation was carried out, using multiple cases, through the study of 3 organizations ranked by GPTW Brazil in the year 2022, making use of interviews with a leader of each company and 8 workers who do not exercise leadership functions, being three in the first company, two in the second and three in the third company.

After analyzing the results, it seems consistent to state that the best companies to work for are those that have an employer brand and a sustainable HRM present. It was concluded, however, that despite the companies being in a prestigious ranking, not all of them have the expected characteristics to be there, with a path, for one of the abandoned companies, still long, to be trodden in the search for effectively becoming an excellent place to work.

Keywords

Sustainable Human Resources Management; Sustainable HRM; Employer Branding; Great Place to Work; GPTW

Índice

1.	Introdução.....	1
1.1.	Introdução à temática.....	1
1.2.	O problema em pesquisa e os objetivos da investigação.....	2
1.3.	Estrutura do trabalho.....	3
2.	Enquadramento teórico.....	4
2.1.	A gestão de recursos humanos sustentável.....	4
2.2.	<i>Employer Branding</i> , construindo a atratividade da empresa.....	7
2.3.	Um excelente local para trabalhar, <i>great place to work</i>	11
2.4.	A importância da marca do empregador na GRH sustentável.....	13
3.	Metodologia.....	17
3.1.	Tipo de estudo.....	17
3.2.	Procedimentos metodológicos.....	18
3.3.	Guião de entrevista e recolha de dados.....	21
4.	Apresentação, análise e discussão dos resultados.....	24
4.1.	Caraterização geral dos casos.....	24
4.2.	Perceções dos ambientes: interno e externo.....	27
4.2.1.	Perceção do ambiente interno – líderes.....	27
4.2.2.	Perceção do ambiente interno – trabalhadores.....	31
4.2.3.	Perceção do ambiente interno – líderes e trabalhadores.....	35
4.2.4.	Perceção do ambiente externo – líderes e trabalhadores.....	36
4.2.5.	Perceção do ambiente externo – trabalhadores.....	37
4.3.	Caraterísticas da marca do empregador.....	38
4.4.	Caraterísticas da GRH sustentável.....	42
4.5.	Caraterísticas dos GPTW.....	44
5.	Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação.....	47
5.1.	Conclusões.....	47
5.2.	Limitações e futuras linhas de investigação.....	48
	Referências bibliográficas.....	50
	Apêndice A – Guião de Entrevista.....	58
	Apêndice B – Respostas líderes.....	62
	Apêndice C – Respostas trabalhadores.....	69

Lista de Figuras

Figura 1 – Sete propostas de valor da marca do empregador

9

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Caracterização dos casos e tempo das entrevistas	22
Tabela 2 – Dados sociodemográficos dos líderes	24
Tabela 3 – Dados sociodemográficos dos trabalhadores	25
Tabela 4 – Dados laborais dos líderes e dos trabalhadores	25
Tabela 5 – Dados laborais dos líderes	26
Tabela 6 – Dados laborais dos trabalhadores	27
Tabela 7 – Análise das questões 1 e 2 – líderes	28
Tabela 8 – Análise das questões 3 e 4 – líderes	28
Tabela 9 – Análise das questões 5, 6 e 7 – líderes	29
Tabela 10 – Análise das questões 8 e 9 – líderes	30
Tabela 11 – Análise das questões 10 e 11 – líderes	30
Tabela 12 – Análise das questões 12 e 13 – líderes	31
Tabela 13 – Análise das questões 1 e 2 – trabalhadores	32
Tabela 14 – Análise das questões 3, 4 e 5 – trabalhadores	33
Tabela 15 – Análise das questões 6 e 7 – trabalhadores	33
Tabela 16 – Análise das questões 8 e 9 – trabalhadores	34
Tabela 17 – Análise das questões 11, 12 e 13 – trabalhadores	35
Tabela 18 – Análise da questão 10 – trabalhadores e da questão 14 – líderes	36
Tabela 19 – Análise das questões 1, 2 e 3 – líderes e trabalhadores	37
Tabela 20 – Análise da questão 4 – trabalhadores	37

Lista de Acrónimos

GPTW	Great Place to Work
GRH	Gestão de Recursos Humanos
HRM	Human Resources Management
IT	Information Technology
RH	Recursos Humanos
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
TI	Tecnologia da Informação

1. Introdução

1.1. Introdução à temática

A busca por novas oportunidades de atividades pró-ecológicas e pró-sociais nas empresas pode ser abordada pela área do conhecimento em desenvolvimento conhecida como gestão sustentável. Parte integrante do tema é a gestão de recursos humanos (GRH) sustentável (Pabian, 2017).

Tem havido um número crescente de publicações nesta área em todo o mundo. Ao analisar as publicações de economistas como: Cohen (2011), Bossink (2012), Zaugg *et al.* (2001), Ehnert (2009), Haugen (2014), Epstein e Buhovac (2014), Muller-Christ (2011), deve-se levar em consideração que a GRH tem um papel crucial na maneira como entendemos as organizações e na forma como as empresas percebem que a responsabilidade social influencia diretamente na maneira como são tratados os seus trabalhadores. No entanto, é preciso ressaltar que a combinação de meio ambiente, GRH e desenvolvimento sustentável é uma área relativamente nova de desenvolvimento e, por consequência, ainda não caracterizadas completamente na literatura (Jackson *et al.*, 2011).

Considerando o conceito de GRH, Boselie *et al.* (2005) a definem como um projeto e um combinado de padrões gerenciais de pessoas voltado para o aprimoramento do êxito da organização. Elencado a este conceito, existe também a necessidade de que essas práticas apresentem resultados na organização. Nesse sentido, Lacombe e Albuquerque (2008) destacam que já há evidências consideráveis que mostram que a melhoria das práticas de recursos humanos (RH), possibilitam a melhoria dos resultados para a empresa.

A partir do início do século XXI, surgiram novos conceitos no campo da GRH abordando-a a partir de uma ótica distinta. Truss *et al.* (2013) defendem a existência de uma crescente preocupação no que diz respeito à maneira como o desempenho de uma empresa pode ser melhorado a partir de uma boa GRH. Como consequência do interesse tanto de profissionais como de teóricos no que cinge o desenvolvimento sustentável das empresas, surge, então, a GRH sustentável, que tem como objetivo contribuir para o alcance de objetivos econômicos equilibrando as necessidades atuais e futuras das gerações, visando evitar ou ao menos reduzir consideravelmente os problemas ecológicos e sociais vindouros. Trata-se, portanto, de uma abordagem que vincula a GRH ao desenvolvimento sustentável.

A importância da dimensão global da GRH vem sendo cada vez mais apontada: a necessidade de gerenciar conhecimento e talento relacionada ao desenvolvimento de novas competências e aptidões nos funcionários. Investir nas habilidades dos colaboradores por meio do desenvolvimento de competências fundamentais e da promoção do conceito de aprendizagem contínua, ao longo de toda a vida, não apenas gera alterações no modo clássico das funções de aperfeiçoamento e formação, como vê o desenvolvimento como um fator de mudança social que leva a um processo de aprendizagem colaborativa e mútua (Hilarowicz, 2015). A formação de atitudes associadas a essas conexões leva à criação do clima ideal para o maior envolvimento dos colaboradores na empresa.

Na mesma direção, a GRH vem sendo citada como essencial já que, de acordo com Gruman e Saks (2011), as pessoas são consideradas as peças-chave para a competitividade e o crescimento de qualquer organização, além de serem o seu recurso mais valioso (Khan *et al.*, 2010).

Apesar da influência que as práticas de RH têm no comportamento e nas atitudes dos colaboradores e, por consequência, no desempenho organizacional (Visser, 2010), muitos gestores não conseguiram ainda proporcionar a integração da equipa de RH com a cultura da sustentabilidade (Liebowitz, 2010). Dessa maneira, parece primordial aprofundar o debate sobre a integração entre a sustentabilidade e a GRH e sua clara importância no desenvolvimento da organização. Outra necessidade premente é de a organização mostrar uma imagem atraente e positiva para os funcionários atuais e futuros (Backhaus, 2016). Assim como uma marca corporativa está associada a seus clientes, a marca da organização se conecta aos funcionários futuros e atuais a respeito do que estes poderão vivenciar na empresa (Adalid, 2020). Segundo o autor, trata-se da marca do empregador, um processo que é desenvolvido internamente pela empresa através do uso de ferramentas de marketing que auxiliam a moldar a identidade da organização como empregadora e a criar uma mensagem da marca da organização, ao estabelecer valores, comportamentos e políticas capazes de atrair, motivar e reter seus recursos humanos.

1.2. O problema em pesquisa e os objetivos da investigação

O presente estudo se propõe a analisar o impacto da marca do empregador na GRH sustentável em algumas das melhores empresas para trabalhar no Brasil de acordo com o *ranking* da Great Place to Work (GPTW) e tem como objetivos específicos:

- Identificar quais as características da marca do empregador presentes na organização;
- Identificar quais as características de GRH sustentável presentes na organização;
- Identificar a importância da marca do empregador na construção de uma GRH sustentável nas empresas analisadas.

A identificação destas características parece pertinente uma vez que a marca do empregador auxilia na construção da identidade da empresa ao estabelecer comportamentos, políticas e valores capazes de motivar, atrair e reter seus colaboradores (Adalid, 2020) e, de acordo com Visser (2010), apesar dos RH influenciarem nas atitudes e nos comportamentos dos funcionários, muitas empresas ainda não conseguiram integrar a equipa de RH com a cultura da sustentabilidade (Liebowitz, 2010), especialmente quando este conceito diz respeito às pessoas que ali trabalham.

Desta maneira, parece primordial aprofundar o debate sobre a integração entre a marca do empregador, a sustentabilidade e a GRH e a importância destes temas no desenvolvimento da organização.

Os objetivos propostos foram atingidos através da análise das respostas obtidas nas entrevistas feitas com colaboradores e líderes de 3 empresas ranqueadas como melhores empresas para se trabalhar no Brasil, no ano de 2022, pelo *ranking* da GPTW.

1.3. Estrutura do trabalho

Este estudo foi dividido em duas partes principais. A primeira faz o enquadramento teórico, abordando e definindo o que é a gestão de recursos humanos sustentável e a marca do empregador, além de uma breve apresentação da GPTW.

A parte seguinte se refere ao estudo empírico empregado na pesquisa e aborda a metodologia utilizada, apresentação, análise e discussão dos dados recolhidos que permitiram a elaboração das conclusões e a identificação das principais limitações encontradas ao longo do trabalho, bem como das possíveis linhas futuras de investigação.

2. Enquadramento teórico

Para se entenderem os objetivos da presente pesquisa, será apresentado um enquadramento teórico referente ao *employer branding*, também chamado de marca do empregador, à GRH sustentável e à GPTW.

Para sustentar a revisão da literatura, foram realizadas pesquisas na base de dados Scopus em 01/02/2022 e em 01/04/2022. Optou-se por esta base de dados por ser reconhecida mundialmente e possuir um dos maiores bancos de dados de resumos e citações da literatura, incluindo livros, revistas científicas, publicações e congressos.

Na primeira pesquisa, foram utilizadas as palavras-chave: *Human Resources*, *Human Resources Management*, *Green Human Resources Management* e *Sustainable Human Resources*, que retornou 19.397 resultados. Pareceu pertinente, no entanto, reduzir o campo das publicações para obter resultados mais coerentes com a área da presente pesquisa. Desta maneira, foram selecionados os resultados das áreas de *Business, Management and Accounting*, que retornou 2.359 documentos, dos quais 2.325 foram publicados após o ano 2000. Na segunda pesquisa, foram utilizadas as palavras-chave: *Employer Branding*, *Branding* e *Branding Strategy*, que retornou 213 resultados, sendo a publicação mais antiga feita em 2006.

Apesar dos dois assuntos centrais deste estudo serem de crescente interesse, foi apenas após os anos 2000 que se pode observar um aumento no interesse científico sobre os temas.

2.1. A gestão de recursos humanos sustentável

No mercado de trabalho contemporâneo torna-se cada vez mais importante mudar a situação atual na qual os RH são consumidos em vez de desenvolvidos se o objetivo for aumentar a retenção de colaboradores. Nesse sentido, a GRH sustentável se apresenta como uma resposta às mudanças referentes às relações de emprego, às relações sociais e ao mercado de trabalho como um todo (Davidescu *et al.*, 2020).

Zhang *et al.* (2019) explicam a gestão sustentável de recursos humanos como um conceito que associa dois outros termos explorados pela literatura: sustentabilidade e gestão de recursos humanos. Em relação à sustentabilidade, Claro *et al.* (2008) classificam como sendo o conceito mais difundido o da Comissão *Brundtland* que considera que o desenvolvimento sustentável deve satisfazer as necessidades da geração presente sem comprometer as necessidades das próximas gerações.

Para Docherty *et al.* (2002), a sustentabilidade abrange os níveis sociais, individuais e organizacionais que se apoiam. Assim, nenhum dos níveis pode ser construído em detrimento de outro. Dessa maneira, o objetivo da sustentabilidade é alcançar o equilíbrio entre as metas estabelecidas em cada um dos níveis e as necessidades dos *stakeholders* da organização (entendidos aqui como colaboradores, proprietários, clientes e sociedade).

Assim, a sustentabilidade das empresas pode ser julgada consoante os seus aspetos ambientais, económicos e o seu desempenho social, conforme salientam Figge e Hahn (2003). Os autores afirmam ainda haver um senso comum que entende a sustentabilidade como uma construção composta que leva a resultados organizacionais que sejam tanto sociais como económicos e ambientais. Todos os princípios fundamentais da sustentabilidade na empresa – prosperidade económica, equidade social e integridade ambiental – são extremamente necessários, uma vez que se a organização não os apoiar a todos, não será possível um desenvolvimento sustentável (Bansal, 2005).

A gestão sustentável de recursos humanos tem atraído grande interesse de teóricos e profissionais, por ter como alvo contribuir tanto para o alcance de objetivos económicos nas empresas como para equilibrar as necessidades das gerações presentes e futuras, visando minimizar ou, se possível, evitar futuros problemas ecológicos e sociais (Drela, 2020). De acordo com a autora, essa abordagem busca vincular o desenvolvimento sustentável à GRH.

Segundo Drela (2020), a gestão sustentável de RH necessita de especial atenção no que diz respeito aos processos ligados à implantação de uma política de GRH fortemente aliada aos requisitos competitivos organizacionais, é preciso ter muito claros os resultados que a organização espera obter.

Uma das primeiras definições de GRH sustentável foi apresentada por Zaugg, *et al.* (2001); nela uma GRH equilibrada seria aquela com características como vontade e capacidade de se manter atraente no mercado de trabalho através do aumento da autonomia dos funcionários, do uso de suas competências e do equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. Ehnert (2009) corrobora com essa definição ao descrever a gestão sustentável dos recursos humanos como a realização de práticas que expressem o cuidado da empresa para com os funcionários, ao mesmo tempo em que [a empresa] busca realizar práticas que viabilizem o alcance dos objetivos da organização.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Kramar (2014) define a GRH sustentável como aquela que busca reduzir os impactos negativos das atividades da empresa tanto no ambiente e nos funcionários como na comunidade onde está inserida, enfatizando a importância do papel de todo o corpo de trabalho da organização no desenvolvimento contínuo desse processo. Trata-se de um conceito mais amplo, que visa reduzir os impactos negativos nas pessoas, nas comunidades e no ambiente e gerar as condições necessárias para que todos os colaboradores das organizações passem, consistentemente, uma mesma mensagem tanto para os seus parceiros de negócio como para o mercado de maneira geral (Kramar, 2014).

Chen *et al.* (2011), reiteram que uma gestão sustentável de RH tem em conta a saúde dos colaboradores e das entidades envolvidas no funcionamento da organização, apoiam práticas amigas do meio ambiente, bem como o desenvolvimento da organização e de seus funcionários, seu bem estar, contribuindo para o aprimoramento de competências, habilidades e valores, enfatizando o tratamento justo, o que aumenta a confiança e o entusiasmo dos colaboradores para com a ideia de desenvolvimento sustentável da empresa. A GRH sustentável representa, de acordo com Ehnert *et al.* (2014), uma estratégia para as empresas se organizarem de modo que os funcionários sejam capazes de executar as tarefas da maneira mais adequada para os negócios da empresa, tenham a intenção de trabalhar naquela organização e ainda percebam a possibilidade de trabalhar melhorando a saúde, diminuindo o nível de estresse e equilibrando a vida profissional e pessoal. Para os autores, a gestão sustentável de RH possui duplo papel ao cultivar as condições para a sustentabilidade pessoal dos funcionários, ao passo em que aumenta a capacidade da GRH em atrair, treinar e desenvolver colaboradores engajados e motivados, construindo, de maneira sustentável, o próprio sistema de GRH (Ehnert *et al.*, 2014).

Iraldo *et al.* (2009), em sua pesquisa, destacam o impacto que as práticas de gestão ambiental apresentam no desempenho das organizações. Tal aspeto também pode ser observado inserido no conceito de Gestão de Recursos Humanos Verdes (*green HRM*), definido por Mampra (2013) como sendo aquela que usa a política da GRH para estimular a utilização sustentável dos recursos nas companhias e promover causas ecológicas que aumentam a satisfação e o ânimo dos funcionários. Inclusive, de acordo com Liebowitz (2010), os colaboradores que não se sentem comprometidos e apoiados, tendem a trabalhar apenas para atender ao mínimo, fazendo somente aquilo que é necessário.

Com um enfoque diverso, Pfeffer (2010) apresenta o termo “sustentabilidade humana”, na qual considera o impacto que as práticas de GRH possuem na expectativa de vida e na saúde dos colaboradores.

2.2. *Employer Branding*, construindo a atratividade da empresa

A *employer branding* (marca do empregador) refere-se à reputação que a empresa possui enquanto empregadora associada aos valores que ela possui para os seus colaboradores (Barrow e Mosley, 2005). Para Adalid (2020), a marca do empregador permite que as organizações definam as suas características de maneira a atraírem e a reterem os melhores colaboradores, por meio da aplicação de técnicas que derivam do *marketing* no âmbito da área de RH e das relações trabalhistas. O termo foi usado pela primeira vez por Ambler e Barrow (1996) que a definiram como os benefícios psicológicos, funcionais e económicos que o emprego fornece para o colaborador ao facilitar, por assim dizer, a identificação deste para com a empresa empregadora. De acordo com Minchington (2010), uma empresa se beneficia com a marca do empregador quando esta é considerada um excelente local para trabalhar de acordo com os colaboradores atuais e na mente dos principais interessados no mercado externo. Trata-se, em suma, da utilização da imagem da marca para atrair e reter os melhores colaboradores comprometidos com a organização (Adalid, 2020).

De acordo com Lievens e Slaughter (2016) a marca do empregador se divide em duas partes: a marca empregadora interna, que representa a identidade da organização, e a marca empregadora externa, que representa a imagem do empregador de uma empresa.

Para Lloyd (2002) ótimos locais de trabalho são resultado de estratégias e iniciativas que se destinam a engajar, atrair e reter colaboradores. Desta forma, para o autor, a marca do empregador é o resultado dos esforços da organização para comunicar aos seus colaboradores futuros e atuais que ela é um lugar desejável para se trabalhar. Na mesma linha de pensamento, Mosley (2007) afirma ser necessário que as organizações forneçam uma proposta de valor que atenda e supere as expectativas oferecidas por seus concorrentes, de maneira a atrair e reter os colaboradores mais valiosos. A marca do empregador, no entanto, não pode ser controlada apenas pela empresa. Assim, o impacto que esta marca terá no mercado é determinado pela combinação da cultura e dos valores da empresa com as experiências de seus colaboradores (Dabirian *et al.*, 2017).

Kucherov e Zavyalova (2012) definem a marca do empregador como as características qualitativas que a organização possui e que formam uma imagem positiva da empresa para seu público-alvo, associado a um conjunto de vantagens, materiais ou não, que a diferencia no mercado de trabalho, a partir do facto de que, assim como as marcas de produtos e corporativas, também a marca do empregador pode ser considerada eficaz ou ineficaz, positiva ou negativa.

De acordo com Osborne (1996), os valores da organização dizem respeito aos princípios que regem o funcionamento da empresa ajudando a condicionar o comportamento dos colaboradores e a fornecer regras que os auxiliem na tomada de suas decisões. Já as vantagens de pertencer à empresa se referem a elementos concretos que possibilitam que os funcionários conheçam os principais benefícios, emocionais e racionais, existentes em pertencer a uma determinada organização (Diskiene e Gostautas, 2010).

Os colaboradores são considerados uma das fontes mais confiáveis de informações a respeito das organizações, já que são eles que comunicam os valores e representam a marca da empresa, muitas vezes com mais intensidade que a própria empresa (Chong, 2007). Benefícios e valores, de acordo com Adalid (2020), podem ser transmitidos para os colaboradores a partir do uso de ferramentas eficazes de comunicação interna. A responsabilidade pela compreensão da mensagem é da organização, que ao fazer uso de meios adequados de comunicação interna leva [a mensagem] aos colaboradores de maneira a obter um impacto comunicacional ótimo. O colaborador que assimila as vantagens e valores da empresa manifesta uma melhor atitude, fruto da promoção de uma boa comunicação interna (Adalid, 2020).

A observação das vantagens e a assimilação dos valores empresariais impactam positivamente o sentimento de pertença e a melhoria da atitude do colaborador para com a organização. Este sentimento de pertença acontece quando o funcionário se orgulha de integrar a organização e com ela se identifica (Mosley, 2007).

A inovação tecnológica, impulsionada pelo uso das redes sociais e da internet no contexto empresarial tem exigido que a GRH se transforme para aproveitar as oportunidades e obter, assim, vantagem competitiva sustentável (Adalid, 2020). Com o avanço da tecnologia, a *internet* passou de estática a social, permitindo que os usuários criassem seu próprio conteúdo (O'Reilly, 2008) e as pessoas começaram a confiar em sites de avaliação para decisões de consumo e a valorizar a opinião de desconhecidos. Como se podia imaginar, as pessoas passaram a “falar” *online* sobre empresas (Dabirian *et al.*, 2017).

De acordo com Ventura (2013), as pessoas passaram a compartilhar suas experiências de trabalho em sites criados no início dos anos 2000, como LinkedIn (2003), Facebook (2004) e Twitter (2006) e criaram um “boca a boca” virtual relacionado com as organizações, suas ofertas, seus papéis como empregadores e, é claro, suas marcas.

Toda essa publicidade eletrônica impactou fortemente a capacidade das organizações de atrair e reter talentos e a marca dos empregadores (Dabirian *et al.*, 2017). Se a empresa quer atrair os melhores colaboradores e ser competitiva, precisa trabalhar as informações partilhadas na *web* tanto pelas próprias organizações como pelos colaboradores (Adalid, 2020). A percepção que o colaborador tem da empresa é tão importante quanto a dos clientes (Gimeno, 2016).

Dabirian *et al.* (2017) encontraram, em sua pesquisa, sete propostas de valor da marca do empregador e suas características para que a organização seja considerada um excelente local para trabalhar, conforme se pode observar na Figura 1.

Figura 1: Sete propostas de valor da marca do empregador

SETE PROPOSTAS DE VALOR DA MARCA DO EMPREGADOR						
SOCIAL	INTERESSE	APLICAÇÃO	DESENVOLVIMENTO	ECONÓMICO	GESTÃO	EQUILÍBRIO TRABALHO-VIDA
						
É um lugar divertido, com pessoas talentosas e boa cultura organizacional?	É um lugar interessante para se trabalhar, com desafios e metas alcançáveis?	O trabalho faz sentido, tem significado e convida a aplicar o conhecimento e as habilidades?	Existem oportunidades para os funcionários crescerem e melhorarem profissionalmente?	O trabalho é apropriadamente recompensado com salários e benefícios?	Os gerentes são bons, honestos, líderes que inspiram, confiam, incentivam e respeitam os colaboradores?	Os acordos de trabalho são flexíveis o suficiente para alcançar o sucesso dentro e fora do trabalho?

Fonte: Traduzido e adaptado de Dabirian *et al.* (2017)

De acordo com os autores, é a partir destas propostas de valor da marca do empregador que as pessoas e funcionários em potencial avaliam a atratividade das organizações.

O valor social diz respeito ao prazer que os colaboradores obtêm a partir de um ambiente de trabalho positivo, com colegas divertidos que compartilham valores comuns, normalmente presente em empresas com uma cultura organizacional focada nas pessoas. O valor de interesse, por sua vez e como o próprio nome diz, se refere ao nível de interesse que o trabalho desperta ao requerer uma mente inovadora para alcançar os

objetivos e concluir tarefas que sejam tanto desafiadoras como realizáveis (Dabirian *et al.*, 2017).

O valor de aplicação atenta para a necessidade que bons profissionais sentem em aplicar suas habilidades e conhecimentos de maneira significativa; ao passo que o valor de desenvolvimento aborda o grau em que a organização reconhece os contributos dos colaboradores e oferece oportunidades para que estes se desenvolvam e avancem profissionalmente. O valor económico refere-se à compensação e se foca não apenas no pagamento, mas nos demais benefícios oferecidos, como segurança no emprego, saúde e outras vantagens (Dabirian *et al.*, 2017).

O valor de gestão, por sua vez, sugere que os colaboradores permanecem ou deixam seus locais de trabalho mais por causa de suas chefias do que por causa da empresa em si, uma vez que a influência da chefia afeta positiva ou negativamente o tempo de lazer e os relacionamentos familiares e com amigos dos colaboradores (Dabirian *et al.*, 2017). Por fim, o valor equilíbrio trabalho-vida, enfatiza a necessidade do colaborador se sentir mais do que apenas um funcionário e se identificar com a organização, em busca de um equilíbrio adequado que permita conciliar harmoniosamente seu trabalho e sua vida pessoal (Carroll e Levy, 2010 e Dabirian *et al.*, 2017).

A maioria das organizações, de acordo com Dabirian *et al.* (2017), encontram-se em pontos intermédios na linha de valores da marca e, conseqüentemente, de atratividade do empregador. Compreender o que é mais ou menos atrativo em uma empresa para os colaboradores, futuros e atuais, gera consciência sobre o que as organizações que mais se destacam positivamente fazem que as torna melhores lugares para trabalhar e o que as que se destacam negativamente estão a fazer mal e leva os colaboradores a não quererem trabalhar para elas. Desta forma, para competir pelos melhores talentos, as organizações precisam compreender as prioridades das propostas de valor da marca do empregador e aplicá-las em seu dia a dia (Dabirian *et al.*, 2017).

Gimeno (2016) indica como os maiores benefícios derivados do estabelecimento de uma excelente estratégia de marca do empregador a atração, fidelização e motivação de colaboradores e candidatos. O autor defende que a correta construção e o alinhamento de elementos estratégicos da marca do empregador permitem que a marca fale por si, estabelecendo conexões com excelentes colaboradores e fazendo com que funcionários em potencial se interessem pelos empregos que oferecem, atraídos pela imagem da marca.

Pode-se dizer que toda empresa tem uma marca, mas nem toda organização possui uma participação eficiente e efetiva no direcionamento de sua marca a fim de diferenciarem-se como empregadores (Adalid, 2020). O objetivo da marca do empregador é passar uma imagem atraente e positiva para os colaboradores atuais e potenciais (Backhaus, 2016), para que estes a possam considerar um excelente local para trabalhar.

2.3. Um excelente local para trabalhar, *great place to work*

Um excelente local para trabalhar resulta de iniciativas e estratégias que se destinam a atrair, motivar e reter colaboradores. As opiniões coletivas que os colaboradores possuem a respeito da empresa onde trabalham moldam, além da lealdade, do comprometimento e da retenção dos funcionários, a maneira como a organização é vista publicamente. Desta forma, é possível inferir que as empresas podem tanto se beneficiar como sofrer com as opiniões que seus colaboradores expressam e compartilham tanto pessoalmente como virtualmente (Kietzmann e Canhoto, 2013).

Até há pouco tempo, no entanto, muitas das opiniões dos colaboradores não eram acessíveis pelos gestores, uma vez que as narrativas eram compartilhadas apenas entre colegas e, por medo de consequências negativas, por estes retidas (Dabirian *et al.*, 2017). Nos últimos anos, porém, surgiram novas plataformas que ajudam a lançar uma luz sobre os benefícios económicos, psicológicos e funcionais identificados pelos funcionários a respeito das empresas onde trabalham (Ambler e Barrow, 1996).

Uma plataforma de grande relevância sobre o tema é a *Great Place to Work* (GPTW). Trata-se de uma consultoria global voltada para empresas que acreditam e desejam que as pessoas sejam o ponto central de suas estratégias organizacionais que, através de uma cultura de alto desempenho, inovação e confiança, apoia organizações em busca de auxiliá-las na obtenção de resultados cada vez melhores (GPTW, 2022). Além disso, a GPTW está apta a reconhecer e certificar os ambientes de trabalho que mais se destacam em mais de cem países (GPTW, 2022).

Foi fundada na década de 80 a partir dos trabalhos do jornalista Robert Levering que, dedicado, estudou e se aprofundou no tema, chegando a duas grandes conclusões: existem empresas excelentes para se trabalhar; e qualquer empresa tem potencial para se tornar uma excelente organização para se trabalhar (GPTW, 2022).

Baseada em valores como confiança, espírito empreendedor, trabalho em equipa e superação, a GPTW continua a crescer, buscando a construção de uma sociedade cada

vez melhor, através da transformação de cada empresa em um excelente local para se trabalhar (GPTW, 2022).

Atuando no Brasil desde 1997, a GPTW identifica as empresas que geram os melhores ambientes de trabalho e publica a lista anual chamada “*Best Workplaces*”. Para que as empresas possam ser consideradas para o *ranking*, é preciso que passem por um processo em quatro passos: certificação, é necessário serem certificadas pela GPTW para participarem dos *rankings*; documentos, uma vez certificada, a empresa tem que fornecer suas práticas culturais e o perfil da organização em um prazo de trinta dias; avaliação, as organizações são avaliadas com base em suas práticas culturais; e premiação, as organizações que se destacam como melhores são premiadas e podem utilizar o selo GPTW (GPTW,2022).

Como metodologia para chegar ao *ranking*, a GPTW usa a pesquisa de clima, que mede a qualidade do ambiente de trabalho de acordo com a opinião dos colaboradores; os comentários feitos pelos colaboradores sobre o que faz com a organização seja um lugar excelente para trabalhar e de que maneira ela poderia se tornar ainda melhor; as práticas culturais informadas pela empresa; e materiais adicionais para a elaboração de *rankings* temáticos, por exemplo (GPTW, 2022).

A GPTW considera que o pilar central da empresa é a sua cultura. É “um fenômeno de caráter mais profundo e que merece especial cuidado e atenção”, uma vez que reflete o funcionamento da organização e como suas relações e decisões são organizadas e acontecem. Quando as empresas valorizam e tem um conhecimento aprofundado sobre sua cultura, é mais fácil se adaptarem aos momentos constantes de mudança que o mundo exige atualmente (GPTW, 2022).

Em busca de auxiliar as organizações a identificarem suas culturas, a GPTW apresenta um modelo focado nas práticas e políticas de RH usadas na gestão de pessoas. Um excelente local para trabalhar é aquele no qual os colaboradores confiam nas pessoas para as quais trabalham, gostam das pessoas com as quais trabalham e sentem orgulho em fazer o que fazem. Sob a ótica da empresa e do ponto de vista da liderança, um excelente local para trabalhar são as empresas que conseguem atingir os objetivos organizacionais com funcionários que dão o seu melhor e trabalham em equipa dentro de um ambiente seguro e onde vigora a confiança (GPTW, 2022).

2.4. A importância da marca do empregador na GRH sustentável

De acordo com Thom e Zaugg (2004), as práticas e procedimentos de GRH enfrentam muitos desafios, uma vez que seu foco deve estar na vertente estratégica das ações que circundam a área de RH e que se relacionam ao processo de liderança, formação da cultura organizacional, comunicação, desenvolvimento e tomada de decisão.

Outro aspecto importante a ser levado em consideração no que diz respeito à interação empresa-colaborador, é a identificação organizacional, definida como a conexão que os funcionários criam com as organizações, ela acontece quando os colaboradores desenvolvem um sentimento de pertença tão grande que consideram os sucessos e os fracassos da organização como seus (Mael e Asforth, 1992; Dutton *et al.*, 1994).

Cada vez mais, a GRH focada na sustentabilidade (geral, verde, humana) tem apontado para a relevância da sua dimensão global, que combina ações de caráter social e econômico da responsabilidade empresarial com as práticas de recrutamento, seleção, desenvolvimento e demissão dos colaboradores, bem como a necessidade e importância de desenvolver novas aptidões e habilidades dos funcionários, originando mudanças no formato tradicional das funções ao promover o aprendizado ao longo da vida, que leva a uma mudança social até se transformar num processo contínuo de aprendizagem colaborativa e mútua (Hilarowicz, 2015). Assim, o departamento de RH desempenha significativo papel na criação da cultura organizacional de desenvolvimento sustentável (Harmon *et al.* 2010).

Em outros termos, a GRH é um conjunto de práticas que buscam o comprometimento dos funcionários para com a estratégia organizacional e a sustentabilidade contribui com o desenvolvimento através da geração de benefícios ambientais, econômicos e sociais (Elkington, 2001; Hart e Milstein, 2004). Desta maneira, a GRH é a responsável por gerar um ambiente propenso a mudança organizacional, a revisão de valores e a inferências que facilitem e possibilitem a modificação da cultura organizacional e que reflitam diariamente nas decisões de cada colaborador em favor da sustentabilidade (Rimanoczy e Pearson, 2010).

Gerir talentos é fundamental para as empresas manterem sua posição competitiva. Isto posto, é essencial estabelecer estratégias que atraiam e retenham talentos, o que impacta diretamente os resultados da organização. Foi a partir da década de 90 que as organizações passaram a perceber a relevância de manter excelentes profissionais como

fonte de vantagem competitiva (Adalid, 2020). Face a este cenário, as empresas enfrentam a necessidade de gerenciarem sua imagem de marca de modo a manter os melhores profissionais comprometidos com a empresa, uma das maneiras encontradas para isso foi a implementação de estratégias que visam o melhoramento da GRH (Adalid, 2020). É para auxiliar neste caminho que se destaca a marca do empregador.

Assim, é o departamento de RH da organização que desempenha o papel mais importante na criação de uma cultura de desenvolvimento que seja efetivamente sustentável para a empresa (Harmon *et al.*, 2010), uma vez que o recrutamento, treinamento, motivação e prêmios são dimensões humanas relevantes e que auxiliam a implantar os princípios da gestão pelos funcionários (Cherian e Jacob, 2012). Dessa forma, a afirmação de Pabian (2011) mostra-se bastante objetiva: pessoal sustentável são empregados orientados não apenas para os objetivos económicos [da empresa e pessoais], mas que também são social e ecologicamente ativos, o que se manifesta através da implementação dos objetivos da empresa e de seu comportamento e desempenho no trabalho.

O conceito de identificação organizacional tem origem na Teoria da Identidade Social (Tajfel e Turner, 1979), que demonstra como os indivíduos são afetados ao pertencerem a grupos sociais com crenças, ideias e valores definidos, moldando suas próprias crenças, ideias e valores aos do grupo (Mael e Asforth, 1995). Para Pratt (1998) é através da identificação organizacional, focada na maneira como a relação com os outros pode influenciar – e de fato influencia – o indivíduo, que as pessoas se conectam com as empresas onde trabalham.

A GRH sustentável aumenta o bem-estar dos colaboradores ao reduzir o estresse relacionado ao ambiente de trabalho, o esgotamento e aumentar o equilíbrio entre trabalho e família, minimizando o impacto negativo que o RH costuma ter sobre os funcionários (Stankevičiūtė e Savanevičienė, 2019).

A imagem que uma empresa projeta através de seus procedimentos, políticas e ações é fortemente influenciada pela marca do empregador (Mosley, 2007) e esta imagem impacta diretamente as atitudes, o compromisso e o sentimento de pertença dos funcionários (Adalid, 2020).

Estudos têm apontado, ao longo dos anos, a existência de uma relação entre os resultados gerados pelos colaboradores, seu compromisso, desempenho e identificação corporativa e as práticas de responsabilidade social da empresa. Cable e Turban (2003) afirmam que

a existência de práticas de GRH sustentável geram uma melhor identificação para com as empresas, que se tornam, desta maneira, mais atrativas para aqueles que buscam uma oportunidade de emprego. Se quem busca um novo trabalho encontrar boas referências a respeito de uma determinada organização, sua reputação para seus clientes e no mercado em geral e suas práticas, a candidatura se torna mais natural, uma vez que há uma identificação entre os valores da organização e do futuro trabalhador (Cable e Turban, 2003).

Organizações que utilizam práticas mais sustentáveis de RH permitem que seus funcionários se envolvam em práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) – aquelas relacionadas à obrigação de se orientar em objetivos, expectativas e valores da sociedade como um todo (Bowen, 1953), o que aumenta a identificação organizacional, os colaboradores acreditam cada vez mais nas metas e valores da empresa e, conseqüentemente, alinham suas próprias metas e valores com as da organização, e a reputação da empresa no mercado, gerando uma situação de *win-win*, que beneficia ambas as partes (Dutton e Dukerich, 1991).

Torna-se clara, dessa maneira, a relação existente entre a identificação organizacional e a GRH sustentável. Ao escolherem práticas de RH mais sustentáveis, as empresas aumentam sua atratividade, gerando maiores possibilidades de futuros colaboradores se identificarem com a organização (Newman *et al.*, 2016).

Van Knippenberg e Sleebos (2006) estabelecem uma ligação entre a identificação organizacional e a motivação, ao relatarem que o funcionário alinhando seus interesses pessoais aos interesses da empresa, mostra-se inclinado [motivado] a contribuir para o alcance de objetivos coletivos, o que se reflete no sucesso da organização. Os estudos de van Knippenberg e Schie (2000), por sua vez, mostram que quanto maior a identificação do funcionário para com seus colegas e a equipa, tanto maior é a sua motivação no ambiente de trabalho.

Para Mandip (2012) uma organização com práticas mais sustentáveis de RH ajuda a aumentar o compromisso dos funcionários e sua motivação, por conta dos valores partilhados; reduz a intenção de *turnover*, por ser a empresa onde as pessoas querem efetivamente trabalhar; e cria vantagens competitivas, a partir do desejo de aprender com fornecedores, clientes, consumidores e colegas. É função da empresa desenvolver práticas de GRH sustentáveis que contribuam para a motivação de seus funcionários aumentando as vantagens competitivas da organização e ajudando no aprimoramento da execução de suas funções (Živković *et al.*, 2009).

Segundo Carnevale e Hatak (2020), compreender o impacto que os níveis elevados de autonomia no trabalho em consonância com as demandas familiares têm sobre a produtividade e o bem-estar dos colaboradores se torna necessário para encontrar e implantar práticas capazes de aliviar os conflitos trabalho-família. Dabirian *et al.* (2017) classificam todos os benefícios proporcionados pelo trabalho e associados a uma organização como marca do empregador.

3. Metodologia

3.1. Tipo de estudo

De acordo com Rodríguez *et al.* (1999), a denominação investigação qualitativa pode ser utilizada para os formatos de investigação que se baseiam no uso de dados qualitativos, dos quais fazem parte o estudo de caso, bem como a etnografia e a investigação narrativa, entre outras. De acordo com Bogdan e Bilken (1994), a obtenção de dados através da investigação qualitativa, apesar de complexa, é muito rica em termos de conversas e locais. Os autores consideram ainda a existência de estudos de caso únicos, que se baseiam, como a própria definição diz, em um único caso, ou múltiplos, quando tem por base mais de um caso e que pode apresentar diferentes formas.

Na presente pesquisa, são utilizados os casos múltiplos, que, segundo Yin (2015), podem ser descritivos, quando há um fenómeno inserido em um contexto a ser descrito de maneira detalhada e completa; exploratórios, quando pretendem definir hipóteses e teorias para investigações posteriores ou; explanatórios, quando procuram estabelecer, através das informações encontradas, uma relação causal, ou seja, de causa e efeito para explicar o fenómeno estudado. É nesta última que o presente estudo assenta, ao tentar encontrar uma relação entre a marca do empregador e sua importância na GRH sustentável.

Meirinhos e Osório (2010) citam diversos instrumentos de que se podem lançar mão para a coleta de informações, como fontes documentais, entrevistas, coletivas ou individuais, questionários, registos eletrónicos etc., que, vinculados ao carácter dos casos estudados, permitem associar diversos ângulos de estudo e/ou análise (Hamel, 1997).

Na presente investigação, procura-se compreender de que maneira a marca do empregador está presente e interage com a GRH sustentável, através da busca por explorar, compreender e apresentar contextos e acontecimentos complexos (Figueiredo e Amendoeira, 2018), na tentativa de entender o fenómeno que se pretende analisar não por diferenciação ou particularidades, mas em sua globalidade como um todo, como defende Stake (1999).

Assim sendo, o estudo de caso foi considerado uma metodologia adequada à esta investigação, ao apresentar o fato de poder ser aplicado a contextos atuais do cotidiano e da vida real e a aplicabilidade humana como as maiores vantagens deste tipo de estudo (Dooley, 2002). Com base nas definições apresentadas e tendo em consideração os objetivos do presente estudo, parece conveniente adotar a investigação qualitativa,

explanatória, múltipla como forma de obtenção de dados, legitimado pela definição de Yin (2015) de que o estudo de caso se baseia em um fenómeno atual inserido em um contexto real de maneira empírica uma vez que os limites entre o contexto e o fenómeno não são necessariamente evidentes.

Os procedimentos seguidos para este estudo estão estruturados a seguir, para uma melhor organização do trabalho.

3.2. Procedimentos metodológicos

Uma unidade-caso é, para Gil (2002), um conceito amplo como um grupo social, uma organização, um indivíduo, entre outros, dentro de um determinado contexto. Segundo o autor, o objetivo de uma pesquisa é universalizar os resultados obtidos para uma população que representa o número total de elementos de uma classe. Um estudo de caso coletivo, para o autor, é aquele que objetiva estudar as particularidades de uma população acreditando que é possível aprimorar o conhecimento a respeito do contexto ao qual ela pertence. Neste sentido, parece sensato afirmar que o presente estudo se enquadra no critério de estudo coletivo definido pelo autor supracitado e de casos múltiplos, como já referido anteriormente.

Assim, este estudo tem como objetivo analisar a importância da marca do empregador na GRH sustentável com base na análise das respostas obtidas nas entrevistas feitas em algumas das empresas ranqueadas pela GPTW no ano de 2022 em três regiões distintas do Brasil. Pretende-se traçar um paralelo comparativo a partir das respostas, observando se as estratégias e crenças das empresas são similares ou não, apesar da realidade distinta em termos históricos, políticos e sociais entre as regiões, através da entrevista a um líder (chefia direta, coordenação ou RH) e 3 trabalhadores de cada empresa.

Para identificar as melhores empresas para trabalhar em 2022 no Brasil, foi utilizado o *ranking* divulgado na página da GPTW (<https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas-para-trabalhar/>), selecionado o ano de 2022, já que o ano de 2023 ainda está em análise e nem todos os resultados foram divulgados até a presente data, após a definição do ano, foram selecionadas três regiões em franca expansão económica presentes no sudeste do Brasil: São Paulo, subdividida em São Paulo interior e Barueri e região, e Minas Gerais.

Após a seleção das regiões foi feito contacto telefónico sempre que possível e por e-mail quando o primeiro meio de contacto não obteve resposta, apresentando o projeto e verificando a disponibilidade e interesse em participar da pesquisa.

Das 15 grandes empresas ranqueadas em Barueri e região, 9 não responderam as tentativas de contacto, 4 responderam negativamente e 2 responderam afirmativamente. Das 2, por motivos alheios, apenas foi possível entrevistar os colaboradores de uma delas, aqui definida como empresa A, que atua na área de *Manufacturing & Production*.

Das 20 grandes empresas ranqueadas em São Paulo interior, 17 não responderam as tentativas de contacto, 2 não demonstraram interesse e 1 respondeu positivamente, aqui definida como empresa B, também atuante na área de *Manufacturing & Production*.

Das 20 grandes empresas em Minas Gerais, 14 não responderam as tentativas de contacto, 5 responderam negativamente e 1 respondeu afirmativamente. Esta última, aqui definida como empresa C, atua na área de *Information Technology*.

O número de casos analisados está, desta maneira, relacionado à disponibilidade encontrada pelos profissionais para participarem da investigação. Pretendiam-se entrevistar para este estudo 3 líderes, um de cada empresa, e 9 trabalhadores com função operacional ou de assistência, sendo 3 de cada empresa. No entanto, considerando o prazo limite de 30 de junho de 2023 para as entrevistas, não foi possível entrevistar um trabalhador da empresa B. Totalizando assim 3 entrevistas a líderes e 8 entrevistas a trabalhadores sem função de liderança em vez das 9 previstas inicialmente.

Aos participantes foi informado o tema da pesquisa, os objetivos, o método de investigação e foi garantido o anonimato tanto do entrevistado como da empresa, fator que se mostrou decisivo para a colaboração na pesquisa. Após verificação de atendimento aos critérios previstos, foram agendadas entrevistas via vídeo por *zoom*, por *teams* ou por *whatsapp*, uma vez que a pesquisa está a ser escrita em Portugal e a maioria dos entrevistados se encontram no Brasil. Estas alternativas foram escolhidas por se aproximarem o máximo possível de entrevistas presenciais. Todas as respostas foram transcritas após as reuniões, para que não tomassem mais tempo do que o estritamente necessário aos entrevistados.

Stake (1999) refere que a entrevista, como forma de coleta de dados, é um ótimo instrumento de compreensão das diversas descrições e diferentes interpretações que os entrevistados podem ter sobre o contexto e a realidade onde estão inseridos. Considerada por Fontana e Frey (1994) uma das maneiras mais comuns e sólidas para se compreender outros seres humanos, a entrevista parece ser a maneira mais adequada a ser utilizada como instrumento de coleta de dados para esta pesquisa, uma vez que, além das

características positivas já citadas anteriormente, é ainda considerada uma das mais fundamentais e importantes fontes de informações nos estudos de caso (Yin, 2015).

De acordo com Godoy (1995), as ciências sociais abrangem diversas áreas do conhecimento relacionadas a fenômenos sociais, educacionais, culturais, políticos, psicológicos e econômicos. Neste contexto, Denzin e Lincoln (2006) afirmam que a pesquisa qualitativa busca uma abordagem explicativa do mundo, na qual os pesquisadores estudam os fenômenos de forma natural, buscando compreendê-los através dos significados que as pessoas lhes atribuem, aproximando-se o máximo possível da realidade.

A metodologia qualitativa não tem como objetivo medir resultados nem utiliza métodos estatísticos para a análise de dados. Essa abordagem surge a partir de questões ou interesses que se desenvolvem ao longo do estudo e engloba dados explicativos sobre os indivíduos, locais e processos, com interação direta entre o investigador e a situação a ser estudada, fundamentando-se em entrevistas e observação (Godoy, 1995).

Essa metodologia beneficia amostras de pequena dimensão, propositadamente selecionadas com base em critérios exclusivos. A coleta de dados se caracteriza por um contacto direto entre o investigador e os participantes do estudo, permitindo a exploração das questões previamente formuladas. Não se trata de quantificar o número de participantes na pesquisa, mas sim de buscar a qualidade de suas respostas para alcançar uma compreensão mais fiel da realidade (Morgan, 1980).

Buscar a transparência em relação aos critérios de amostragem é uma postura ética que evidencia a rigidez adotada em pesquisas científicas. Nas investigações qualitativas, uma questão frequente é determinar por quanto tempo o pesquisador deve permanecer coletando novos dados (Fontanella *et al.*, 2011). A regra geral na construção de teorias é coletar informações até que todas as categorias da pesquisa sejam desenvolvidas ou, como denominado por Strauss e Corbin (2008), até que estejam “saturadas”. Isso significa que a coleta de dados deve continuar até que não surjam mais novas informações relevantes para o aprofundamento das análises.

A amostragem por saturação é uma abordagem conceitual aplicada em pesquisas qualitativas, cujo objetivo é determinar o tamanho final da amostra ao interromper a coleta de novos dados (Falqueto, 2012). O critério de amostragem por saturação teórica é empregue para determinar o encerramento do processo de coleta de dados em pesquisas qualitativas, pertencendo às esferas de validação objetiva e de inferência

indutiva. A estimativa deve ser baseada em evidências empíricas, obtidas através da replicação dos experimentos (Glasser e Strauss, 2006).

Para operacionalizar a saturação teórica, estudos na literatura oferecem algumas orientações. Thiry-Cherques (2009) recomenda um mínimo de oito observações, sendo necessárias duas observações adicionais após a identificação do ponto de saturação para confirmação. Outro estudo relevante é o de Guest *et al.* (2006), no qual os autores verificaram que a saturação geralmente ocorre até a 12^a entrevista e, embora não haja um número de casos considerado ideal quando se fala em pesquisas qualitativas, Eisenhart (1989) citado por Gil (2002) considera uma média de dez casos como sendo um bom número de análises, uma vez que menos casos são insuficientes para a elaboração de uma teoria e mais casos pode dificultar o tratamento das informações devido a sua complexidade. Desta forma, o número de casos do presente estudo pode ser considerado suficiente.

A seguir serão detalhadas as fases e tópicos da entrevista, que utilizou um guião como base para a coleta de dados, uma vez que se trata de um estudo de caso qualitativo.

3.3 Guião de entrevista e recolha de dados

Neste estudo foi utilizada a entrevista parcialmente estruturada, definida por Gil (2002) como aquela que permite uma maior exploração do tema abordado ao longo da entrevista, de acordo com o direcionamento do entrevistador uma vez que nela o entrevistador se guia por um roteiro que pode ser impresso ou memorizado, mas não se prende unicamente a ele, uma vez que as respostas não são fixas. Este tipo de entrevista é definido por Boni e Quaresma (2005), como semiestruturada. Na mesma linha proposta por Gil (2002), este tipo de entrevista permite desenvolver melhor o tema, ao viabilizar o esclarecimento de perguntas que não tenham ficado claras fazendo uso de perguntas adicionais e ajudam manter o contexto da entrevista, através da obtenção de um maior direcionamento do tema escolhido ao gerar mais informações acerca deste (Boni e Quaresma, 2005).

Para o presente estudo, dois guiões, um para líderes e outro para os demais trabalhadores, foram elaborados e divididos em três partes. A primeira, comum aos dois, tem como objetivo a coleta de dados sociodemográficos e laborais e é composta por 12 questões. A segunda parte diz respeito à percepção do ambiente interno da empresa e contém 13 questões no guião para trabalhadores e 14 questões no guião para os líderes. A última parte se refere à percepção do ambiente externo e conta com 4 perguntas para os entrevistados sem cargo de liderança e 3 para aqueles que atuam como líderes.

Para assegurar que os objetivos do estudo seriam respondidos pelas perguntas presentes nos guiões, foram aplicadas duas entrevistas experimentais, a um líder e a um trabalhador sem subordinados, que trabalham em empresas não ranqueadas e que foram excluídas dos resultados encontrados. Verificou-se, assim, a possibilidade de alcançar os objetivos propostos através da aplicação dos guiões elaborados e que se apresentam no Apêndice A, embasado na revisão de literatura e nos objetivos da pesquisa.

A Tabela 1 apresenta a caracterização e divisão dos casos em estudo, o género e idade dos entrevistados e o tempo de duração arredondado de cada entrevista, bem como a empresa e seu setor de atividade. As entrevistas tiveram uma duração média de 16 minutos e foram todas realizadas pela autora entre os meses de novembro de 2022 e junho de 2023. Para garantir o anonimato informado antes das entrevistas a todos os entrevistados e empresas, foram atribuídas letras para as empresas e números para cada entrevistado, sendo também estes referidos juntamente com a letra definida para a empresa na qual trabalham. Todos os líderes foram associados ao número 1, seguido pela letra que define a empresa (A, B ou C) e pela letra L (especificando que aquele entrevistado exerce funções de liderança na empresa) e os demais entrevistados foram associados aos números subsequentes, seguidos pela letra que define a empresa, na ordem em que as entrevistas aconteceram. Desta forma, na empresa A, o líder é identificado como 1A – L e os demais trabalhadores entrevistados são identificados como 2A, 3A e 4A; na empresa B temos 1B – L para o líder e 2B e 3B para demais entrevistados; e na empresa C, temos 1C – L para o líder e 2C, 3C e 4C para identificar os demais trabalhadores entrevistados.

Tabela 1 – Caracterização dos casos e tempo das entrevistas

Empresa	Setor de atividade	Entrevistado (a)	Género	Idade	Tempo de duração
A	<i>Manufacturing & Production</i>	1A - L	Feminino	34	25 minutos
		2A	Feminino	26	19 minutos
		3A	Masculino	36	17 minutos
		4A	Feminino	34	14 minutos
B	<i>Manufacturing & Production</i>	1B - L	Masculino	39	24 minutos
		2B	Masculino	46	13 minutos
		3B	Masculino	24	15 minutos
C	<i>Information Technology</i>	1C - L	Masculino	27	13 minutos
		2C	Masculino	41	12 minutos
		3C	Masculino	22	14 minutos
		4C	Feminino	24	13 minutos

Fonte: elaboração própria

Os resultados encontrados serão apresentados, analisados e discutidos na parte seguinte do trabalho.

4. Apresentação, análise e discussão dos resultados

4.1. Caracterização geral dos casos

Foram entrevistados 13 profissionais, sendo 4 líderes e 9 trabalhadores. No entanto, como uma entrevista a um líder e uma a um trabalhador foram feitas como teste, não foram consideradas neste estudo. Tiveram-se, assim, 11 entrevistados, compostos por 3 líderes e 8 trabalhadores.

Na análise sociodemográfica dos líderes, apresentada a seguir na Tabelas 2, constatou-se que o gênero masculino (2) foi predominante em relação ao feminino (1). Quanto à faixa etária, o líder mais novo tem 27 anos e o mais velho, 39. Todos vivem no Brasil, são casados e graduados.

Tabela 2 – Dados sociodemográficos dos líderes

LÍDERES			
Caraterística	Variável	Quantidade	%
Gênero	Feminino	1	33%
	Masculino	2	66%
Idade	27	1	33%
	34	1	33%
	39	1	33%
País	Brasil	3	100%
Estado Civil	Casado	3	100%
Habilitações	Licenciatura/Bacharelado	3	100%

Fonte: elaboração própria

Quanto à análise sociodemográfica dos trabalhadores, apresentada na Tabela 3, o gênero masculino também se mostrou predominante (5) ante o feminino (3) e a faixa etária foi mais ampla, com colaboradores entre os 22 e os 46 anos, sendo que apenas dois deles estão acima dos 40 anos. Todos os entrevistados trabalham em empresas brasileiras e vivem no Brasil (87,50%), exceto um deles que exerce teletrabalho e, atualmente, vive em Portugal (12,50%). A maioria dos entrevistados é casada (62,50%) e apenas 37,50% são solteiros. Quanto ao grau de instrução, um entrevistado possui 12^o. ano (no Brasil chamado de Ensino Médio) (12,50%), a maioria possui nível superior em diferentes áreas (50%) e 3 entrevistados declararam possuir pós-graduação (37,50%).

Tabela 3 – Dados sociodemográficos dos trabalhadores

TRABALHADORES			
Caraterística	Variável	Quantidade	%
Género	Feminino	3	37,50%
	Masculino	5	62,50%
Idade	22	1	12,50%
	24	2	25%
	26	1	12,50%
	34	1	12,50%
	36	1	12,50%
	41	1	12,50%
	46	1	12,50%
País	Brasil	7	87,50%
	Portugal	1	12,50%
Estado Civil	Casado	5	62,50%
	Solteiro	3	37,50%
Habilitações	Ensino Médio/12o. ano	1	12,50%
	Licenciatura/Bacharelado	4	50%
	Pós-graduação	3	37,50%

Fonte: elaboração própria

No que diz respeito às caraterísticas laborais dos entrevistados, todos são efetivos e trabalham a *full time* em grandes empresas, como se pode verificar na Tabela 4.

Tabela 4 – Dados laborais dos líderes e dos trabalhadores

LÍDERES E TRABALHADORES			
Caraterística	Variável	Quantidade	%
Vínculo Laboral	Efetivo	11	100%
Regime de Trabalho	Full Time	11	100%
Dimensão da Empresa	Grande	11	100%

Fonte: elaboração própria

Na análise dos dados laborais dos líderes, apresentada na Tabela 5, cada entrevistado é formado em uma área distinta (administração, engenharia e sistema de informação) e 2 são analistas (de indicadores de desempenho e performance e de qualidade de software), enquanto um é supervisor (de laboratório). Um deles trabalha na empresa há 23 anos e exerce funções de liderança há 1 ano, enquanto os outros dois foram contratados já com funções de liderança e estão na empresa há 4 anos e 4 anos e 9 meses, respetivamente.

Tabela 5 – Dados laborais dos líderes

LÍDERES			
Caraterística	Variável	Quantidade	%
Área de Formação	Administração	1	33%
	Engenharia	1	33%
	Sistema de Informação	1	33%
Profissão	Analista	2	66%
	Supervisor	1	33%
Tempo na função	1 ano	1	33%
	4 anos	1	33%
	4 anos e 9 meses	1	33%
Tempo na empresa	4 anos	1	33%
	4 anos e 9 meses	1	33%
	23 anos	1	33%

Fonte: elaboração própria

Quanto aos trabalhadores, no que diz respeito à área de formação, cada entrevistado é formado em uma área distinta, sendo estas áreas administração (12,50%), engenharia (12,50%), sistema de informação (12,50%), técnico em mecânica (12,50%), ciências biológicas e humanas (12,50%), história (12,50%), ciência da computação (12,50%) e um dos entrevistados possui duas formações, em letras e metalurgia (12,50%).

Dos entrevistados, 50% exercem funções de analista (administrativo, de projetos, de custo e indicadores e de qualidade de software), 25% são técnicos de teste, 12,50% atua como desenvolvedor de software e 12,50% como *quality assurance*.

Quanto ao tempo em que estão na empresa, o entrevistado com menor antiguidade trabalha há 1 ano e 4 meses na empresa, enquanto o entrevistado com maior antiguidade está na empresa há 26 anos. O que exerce a função há menos tempo é também o contratado há menos tempo, com 1 ano e 4 meses, enquanto o entrevistado há mais tempo na função está a exercê-la há 10 anos. A Tabela 6 mostra de maneira sistematizada as informações apresentadas.

Tabela 6 – Dados laborais dos trabalhadores

TRABALHADORES			
Caraterística	Variável	Quantidade	%
Área de Formação	Administração	1	12,50%
	Engenharia	1	12,50%
	Ciências Biológicas e Humanas	1	12,50%
	Letras e Metalurgia	1	12,50%
	Técnico em Mecânica	1	12,50%
	História	1	12,50%
	Ciência da Computação	1	12,50%
	Sistema de Informação	1	12,50%
Profissão	Analista	4	50%
	Técnico	2	25%
	Desenvolvedor	1	12,50%
	Quality	1	12,50%
Tempo na função	1 ano e 4 meses	1	12,50%
	1 ano e 5 meses	1	12,50%
	2 anos	1	12,50%
	4 anos	1	12,50%
	4 anos e 6 meses	1	12,50%
	6 anos	1	12,50%
	9 anos	1	12,50%
	10 anos	1	12,50%
Tempo na empresa	1 ano e 4 meses	1	12,50%
	1 ano e 5 meses	1	12,50%
	2 anos	1	12,50%
	4 anos	2	25%
	5 anos e 6 meses	1	12,50%
	9 anos	1	12,50%
	26 anos	1	12,50%

Fonte: elaboração própria

4.2. Perceções dos ambientes: interno e externo

4.2.1. Perceção do ambiente interno – líderes

A partir da análise das respostas obtidas nas entrevistas aos líderes, no que diz respeito à perceção do ambiente interno, todos os entrevistados acreditam que as empresas possuem colaboradores comprometidos e que há a promoção de um ambiente de trabalho positivo, sendo que o líder da empresa B ressalta a importância da gestão direta para que isto aconteça, como esquematizado na Tabela 7.

Tabela 7 – Análise das questões 1 e 2 – líderes

PERCEÇÃO DO AMBIENTE INTERNO - LÍDERES		
PERGUNTA	ENTREVISTADO	RESPOSTA
1. Acredita que as pessoas estão comprometidas com a empresa?	1A - L; 1C - L	Sim
	1B - L	Sim, e isso tem forte influência da gestão direta
2. Considera que a empresa proporciona um ambiente de trabalho positivo?	1A - L; 1C - L	Sim
	1B - L	Sim, e isso tem forte influência da gestão direta

Fonte: elaboração própria

Como principais desafios para a retenção de talentos, na empresa A temos a ambição pelo rápido crescimento dos colaboradores mais jovens; na empresa B, o líder acredita que seja a motivação do colaborador, mais uma vez citando a importância da gestão direta para que isto aconteça; e a empresa C apresenta a grande competitividade que existe na área de IT atualmente. E como estratégias para esta retenção, estão os planos de desenvolvimento e carreira nas empresas A e C e os salários e benefícios na empresa B, como se pode observar na Tabela 8.

Tabela 8 – Análise das questões 3 e 4 – líderes

PERCEÇÃO DO AMBIENTE INTERNO - LÍDERES		
PERGUNTA	ENTREVISTADO	RESPOSTA
3. Quais os desafios das lideranças na retenção de talentos?	1A - L	Reter os colaboradores mais jovens, que querem uma movimentação mais rápida do que a empresa A consegue proporcionar
	1B - L	Manter o colaborador motivado
	1C - L	A quantidade de empresas na área de tecnologia da informação e as propostas de trabalho competitivas
4. Quais estratégias a organização utiliza para manter os colaboradores motivados e reduzir o turnover?	1A - L; 1C - L	Plano de desenvolvimento/carreira
	1B - L	Salário e benefícios

Fonte: elaboração própria

Quanto às questões mais específicas acerca da marca do empregador, todos os líderes referem a participação ativa do departamento de *marketing* (A, B e C) em parceria com o departamento de RH (A e C) no desenvolvimento de atividades e projetos implementados organizacionalmente nesta área, buscando integrar todos os colaboradores e áreas e fazendo-os participar o mais ativamente possível nos projetos e

atividades (A), nas decisões e comunicações corporativas (B) e no processo de alinhar a divulgação da marca com reter e motivar os colaboradores (C). Como principais estratégias de marca do empregador adotadas, os líderes referem o trabalho em equipa, integrando diferentes áreas (A), comunicados específicos e gerais para toda a empresa (B) e a criação e divulgação da cultura da empresa (C), como mostrado na Tabela 9.

Tabela 9 – Análise das questões 5, 6 e 7 – líderes

PERCEÇÃO DO AMBIENTE INTERNO - LÍDERES		
PERGUNTA	ENTREVISTADO	RESPOSTA
5. Existe um departamento responsável pela gestão da marca corporativa?	1A - L; 1C - L	O departamento de marketing em parceria com o RH
	1B - L	O departamento de marketing
6. Como descreve o processo de marca do empregador da organização?	1A - L	Apesar da liderança do RH e do marketing, a criação da marca do empregador tem a participação das mais diversas áreas dentro da empresa
	1B - L	O RH trabalha para mostrar as decisões corporativas e transparecer a marca forte que a empresa é
	1C - L	É um processo alinhado entre a divulgação da marca e a retenção e motivação dos colaboradores
7. Quais as estratégias de marca do empregador adotadas pela organização?	1A - L	O trabalho em equipa
	1B - L	Comunicação interna
	1C - L	Criação da cultura organizacional, divulgação e fortalecimento da marca

Fonte: elaboração própria

No que toca as vantagens da marca do empregador, foram citados como benefícios o aumento da satisfação e da motivação dos colaboradores (A), o posicionamento da marca no mercado que se traduz em maior atratividade e retenção de talentos (C), mas também a existência de uma maneira “correta” de cumprir as funções, decorrentes de uma cultura organizacional forte e presente, que se manteve evidente mesmo em momentos de reestruturação, graças a estas características presentes e claras para todos os colaboradores da empresa (B). Por estes motivos, os líderes acreditam que a marca do empregador contribui positivamente para a motivação e permanência dos colaboradores nas empresas A, B e C, conforme observa-se na Tabela 10.

Tabela 10 – Análise das questões 8 e 9 – líderes

PERCEÇÃO DO AMBIENTE INTERNO - LÍDERES		
PERGUNTA	ENTREVISTADO	RESPOSTA
8. Quais considera serem as vantagens da marca do empregador?	1A - L	Maior motivação e satisfação com o ambiente de trabalho
	1B - L	Deixar claras as políticas da empresa e o que é esperado dos colaboradores
	1C - L	Maior poder de atração e retenção de colaboradores e crescimento da marca
9. Acredita que a marca do empregador contribui para a motivação e para a permanência na empresa?	1A - L; 1B - L; 1C - L	Sim

Fonte: elaboração própria

No que concerne às preocupações da marca para com os colaboradores, as duas empresas na área de *manufacturing* trouxeram a segurança como ponto principal (A e B), enquanto a empresa de *information technology* referiu uma gestão mais humanizada, associada a benefícios e a um bom ambiente de trabalho (C). Os líderes das empresas A, B e C concordam que a divulgação de informações de maneira transparente, através da comunicação social e do *marketing*, permite que as pessoas tenham conhecimento das características que cingem as empresas e queiram lá trabalhar. Estas informações podem ser encontradas na Tabela 11.

Tabela 11 – Análise das questões 10 e 11 – líderes

PERCEÇÃO DO AMBIENTE INTERNO - LÍDERES		
PERGUNTA	ENTREVISTADO	RESPOSTA
10. Quais as principais preocupações que a marca tem para com os colaboradores da empresa?	1A - L; 1B - L	Segurança
	1C - L	Benefícios, ambiente de trabalho e gestão humanizada
11. Como, na sua opinião, a exteriorização de uma boa imagem organizacional contribui para a retenção dos colaboradores e atração de novos talentos?	1A - L; 1B - L; 1C - L	A divulgação de informações de maneira transparente permite que as pessoas tenham acesso à informação e queiram trabalhar na empresa

Fonte: elaboração própria

Quando perguntados sobre o papel dos recursos humanos no sucesso da organização, os líderes referiram tanto o departamento de RH (A e C) como as pessoas que trabalham na empresa (B) como sendo fundamentais para o sucesso organizacional. O RH com o papel de transmitir e divulgar todas as informações (A) e de trazer novas pessoas qualificadas para a empresa e manter as que já lá trabalham (C) e as pessoas como as principais ferramentas para obtenção do sucesso ao gerirem crises de maneira rápida e eficiente (B). No que tange a construção da marca do empregador através da comunicação organizacional, a empresa C refere as reuniões trimestrais de *feedback*, enquanto a empresa B ressalta a importância de uma comunicação transparente, clara e global para que os colaboradores tenham ciência do que se espera deles e a empresa A refere que esta comunicação organizacional constrói a marca do empregador através da integração e comunicação das informações da empresa e é feita mais fortemente no momento da admissão dos novos colaboradores, como sintetizado na Tabela 12.

Tabela 12 – Análise das questões 12 e 13 – líderes

PERCEÇÃO DO AMBIENTE INTERNO - LÍDERES		
PERGUNTA	ENTREVISTADO	RESPOSTA
12. Qual o papel dos recursos humanos no sucesso organizacional?	1A - L	Sem essa área, as pessoas não ficam sabendo das informações. Tem que ser sempre o piloto a carregar tripulação aí nessa parte dos benefícios e divulgação
	1B - L	Pensando além do departamento, são as pessoas que fazem o sucesso da empresa
	1C - L	Trazer novas pessoas qualificadas e manter as que já trabalham na empresa
13. Como é que a comunicação organizacional da empresa na qual trabalha contribui para a construção da marca do empregador?	1A - L	Através da integração e comunicação de todas as informações sobre a empresa, feita no momento da admissão e divulgada internamente para todos
	1B - L	É imprescindível que essa comunicação ela seja transparente e clara e global, que todas as pessoas que estão na organização saibam onde encontrar as informações e saibam o que se espera de uma forma global e não sua forma centralizada
	1C - L	Com reuniões trimestrais com todos os colaboradores para divulgação de novidades, metas, objetivos e resultados. Em um feedback constante

Fonte: elaboração própria

4.2.2. Percepção do ambiente interno – trabalhadores

Quando questionados sobre o que acreditam que as pessoas mais valorizam na empresa, o ambiente de trabalho foi o mais citado, com respostas em todas as empresas (3A; 3B; 2C), seguido pelo bem-estar dos colaboradores (2A; 4C) e o salário, particularmente referido por todos os colaboradores da empresa B (2B e 3B). O entrevistado 3C não

soube/quis responder. No que diz respeito à preocupação da marca para com os colaboradores, a segurança (4A; 2B; 3B), a qualidade de vida (2A; 4C) e a comunicação organizacional (2B; 2C) foram os mais citados, seguidos pela diversidade (3A) e a busca pelo lucro (3C), como se pode observar na Tabela 13.

Tabela 13 – Análise das questões 1 e 2 – trabalhadores

PERCEÇÃO DO AMBIENTE INTERNO - TRABALHADORES		
PERGUNTA	ENTREVISTADO	RESPOSTA
1. O que acredita que as pessoas mais valorizam na empresa?	2A; 4C	O bem-estar dos colaboradores
	3A; 3B; 2C	Ambiente de trabalho
	4A	Plano de carreira
	2B; 3B	Salário
	3C	Não sei responder
2. Quais as principais preocupações que a marca tem para com os colaboradores da empresa?	2A; 4C	Qualidade de vida
	3A	Diversidade
	4A; 2B; 3B	Segurança
	2B; 2C	Comunicação organizacional
	3C	Lucro

Fonte: elaboração própria

No quesito expectativa de crescimento, todos responderam afirmativamente (2A; 3A; 4A; 2B; 3B; 4C), com exceção de dois colaboradores da empresa C, que se subdivide em projetos que não necessariamente apresentam estabilidade e possibilidade de crescimento, como aparenta ser o caso do projeto no qual estão inseridos os entrevistados (2C; 3C). Enquanto marca, a empresa A significa uma empresa de destaque (2A) e uma marca reconhecida (3A; 4A), a empresa B significa aprendizado (2B) e a empresa C se apresenta como uma oportunidade (2C) e a realização de um sonho (4C). Os colaboradores 3B e 3C não souberam/quiseram responder. Quando questionados sobre se acreditam que a marca do empregador contribui para a motivação e para a permanência na empresa, um entrevistado respondeu que não (2C) e um não soube/quis responder (3C), todos os demais colaboradores responderam positivamente à pergunta, conforme sintetizado na Tabela 14.

Tabela 14 – Análise das questões 3, 4 e 5 – trabalhadores

PERCEÇÃO DO AMBIENTE INTERNO - TRABALHADORES		
PERGUNTA	ENTREVISTADO	RESPOSTA
3. Tem expectativa de estabilidade e/ou de crescimento na organização?	2A; 3A; 4A; 2B; 3B; 4C	Sim
	2C; 3C	Depende do projeto
4. O que a organização, enquanto marca, significa para você?	2A	Empresa de destaque
	3A; 4A	Marca reconhecida
	2B	Aprendizado
	2C	Oportunidade
	4C	Realização de um sonho
5. Acredita que a marca do empregador contribui para a motivação e para a permanência na empresa?	3B; 3C	Não sei responder
	2A; 3A; 4A; 2B; 3B; 4C	Sim
	2C	Não
	3C	Não sei responder

Fonte: elaboração própria

Embora todos os entrevistados da empresa A e da empresa B considerem que a empresa proporciona um ambiente de trabalho positivo (2A; 3A; 4A; 2B; 3B), apenas um dos colaboradores da empresa C respondeu afirmativamente à questão (4C). Os demais colaboradores da empresa C acreditam que a empresa não proporciona tal ambiente (2C; 3C). Mesmo assim, tanto os colaboradores da empresa C como os das empresas A e B acreditam que a maioria dos colaboradores está sim comprometida com a empresa, como se pode observar na Tabela 15.

Tabela 15 – Análise das questões 6 e 7 – trabalhadores

PERCEÇÃO DO AMBIENTE INTERNO - TRABALHADORES		
PERGUNTA	ENTREVISTADO	RESPOSTA
6. Acredita que as pessoas estão comprometidas com a empresa?	2A; 4A; 2B	Sim
	3A; 3B; 3C; 4C	A maioria, sim
	2C	Alguns sim
7. Considera que a empresa proporciona um ambiente de trabalho positivo?	2A; 3A; 4A; 2B; 3B; 4C	Sim
	2C; 3C	Não

Fonte: elaboração própria

Quanto a um bom relacionamento entre superiores e colegas, na empresa A e na empresa B todos os colaboradores responderam positivamente (2A; 3A; 4A; 2B; 3B), enquanto na

empresa C, novamente, as respostas foram divididas, enquanto um colaborador respondeu afirmativamente (4C), um relatou que há um bom relacionamento com colegas, mas não com superiores (3C) e outro respondeu que depende do período (2C). No que se refere aos salários e benefícios, novamente a maioria dos colaboradores respondeu afirmativamente (2A; 3A; 4A; 3B; 4C), tendo um colaborador da empresa B afirmado que no geral a empresa oferece bons salários, mas no mercado específico de mão de obra especializada, o salário está um pouco defasado (2B) e, mais uma vez, a maioria dos colaboradores da empresa C respondeu negativamente à questão (2C; 3C), tendo apenas o entrevistado 4C respondido afirmativamente, como se dá conta na Tabela 16.

Tabela 16 – Análise das questões 8 e 9 – trabalhadores

PERCEÇÃO DO AMBIENTE INTERNO - TRABALHADORES		
PERGUNTA	ENTREVISTADO	RESPOSTA
8. Há um bom relacionamento entre superiores hierárquicos e entre colegas?	2A; 3A; 4A; 2B; 3B; 4C	Sim
	3C	Sim com colegas, não com superiores
	2C	Depende do período
9. Considera que os salários e benefícios da empresa são atrativos?	2A; 3A; 4A; 3B; 4C	Sim
	2B	No geral sim, no mercado específico não
	2C; 3C	Não

Fonte: elaboração própria

Quando questionados se sentem-se autoconfiantes por trabalharem na empresa e se gostam de lá trabalhar, apenas um colaborador da empresa C respondeu negativamente (3C), tendo todos os demais colaboradores respondido que sim (2A; 3A; 4A; 2B; 3B; 2C; 4C). Cabe ressaltar que o colaborador 2A respondeu que se sente confiante por trabalhar na organização na maioria das vezes. Quanto ao que poderia levá-los a deixarem a empresa, 3 colaboradores responderam que sairiam se encontrassem um oportunidade com melhores salários e benefícios (2A; 3B; 4C), 2 colaboradores responderam que sairiam se encontrassem uma proposta com mais oportunidades de crescimento (3B; 2C), outros 2 responderam que deixariam a empresa caso não se dessem bem com novos pares ou novas chefias de trabalho ou tivessem seu crescimento impossibilitado em caso de reestruturação (4A; 2B), um colaborador referiu que a politização (atribuição de caráter político) especialmente do RH o faria deixar a empresa (3A), um trocaria de emprego se a nova proposta oferecesse a possibilidade de teletrabalho (4C) e um colaborador referiu que um mau ambiente de trabalho, com baixa remuneração e pressão por metas o faria deixar a empresa [atual], mesmo sem nova perspectiva de trabalho (3C). Assim, enquanto a maioria dos entrevistados apenas deixaria a empresa caso

encontrasse uma nova oportunidade com melhores propostas, salários e benefícios, alguns colaboradores acreditam que a qualidade de vida deve vir em primeiro lugar e sairiam da empresa mesmo antes de terem algo novo em vista, caso continuar onde estão pusesse em xeque esta qualidade de vida ou seus ideais. Informações sintetizadas na Tabela 17.

Tabela 17 – Análise das questões 11, 12 e 13 – trabalhadores

PERCEÇÃO DO AMBIENTE INTERNO - TRABALHADORES		
PERGUNTA	ENTREVISTADO	RESPOSTA
11. Sente-se autoconfiante por trabalhar na	3A; 4A; 2B; 3B ; 2C; 4C	Sim
	2A	Na maioria das vezes sim
	3C	Não
12. Gosta de trabalhar na empresa?	2A; 3A; 4A; 2B; 3B; 2C; 4C	Sim
	3C	Não
	2A; 3B; 4C	Salário e/ou benefícios melhores
13. O que poderia levá-lo a deixar a empresa?	3A	Politização da empresa
	3B; 2C	Oportunidade de crescimento
	4A; 2B	Desentendimento com pares/colegas ou chefia
	4C	Home office
	3C	Um ambiente de trabalho ruim [na empresa atual]

Fonte: elaboração própria

4.2.3. Perceção do ambiente interno – líderes e trabalhadores

Como pergunta em comum tanto aos líderes (pergunta 14) como aos trabalhadores (pergunta 10) na perceção do ambiente interno, foi questionado se os entrevistados acreditavam que a organização promove o desenvolvimento organizacional sustentável e as relações de longo prazo.

Como respostas, os líderes e a maioria dos trabalhadores responderam positivamente (1A – L; 1B – L; 1C – L; 2A; 3A; 4A; 2B; 4C), reforçando a importância de fortalecer este desenvolvimento junto aos gestores (1B – L), enquanto os demais trabalhadores deram respostas distintas. Na empresa B, um colaborador acredita que a empresa promove este desenvolvimento parcialmente, uma vez que recorre a recrutamento externo em vez de promover internamente em alguns casos (3B); já na empresa C, um dos inqueridos acredita que a empresa tentou promover o desenvolvimento sustentável, mas não obteve sucesso (2C) e outro respondeu negativamente a esta questão (3C). Como se pode perceber na Tabela 18 apresentada a seguir.

Tabela 18 – Análise da questão 10 – trabalhadores e da questão 14 – líderes

PERCEÇÃO DO AMBIENTE INTERNO - LÍDERES E TRABALHADORES		
PERGUNTA	ENTREVISTADO	RESPOSTA
10 (T) e 14 (L). Na sua opinião, a organização promove o desenvolvimento organizacional sustentável e as relações de longo prazo entre empregador e empregado?	1A - L; 1B - L; 1C - L; 2A; 3A; 4A; 2B; 4C	Sim
	3B	Em partes
	2C	Tentou, mas não conseguiu
	3C	Não

Fonte: elaboração própria

4.2.4. Perceção do ambiente externo – líderes e trabalhadores

A maioria dos entrevistados concorda que as empresas são vistas de maneira positiva tanto externa como internamente (1A – L; 1B – L; 1C – L; 4A; 2B; 3B; 3C) sendo que apenas o colaborador 3C, discorda quanto a imagem positiva da empresa para o público interno. Os líderes reforçam ainda as premiações e os esforços que a empresa faz para divulgar positivamente a marca. Alguns colaboradores da empresa A acreditam que esta é vista como forte nas redes sociais (2A) e bem reconhecida no mercado (3A) enquanto os entrevistados da empresa C, acreditam que se trata de uma empresa consolidada (2C) e preocupada com o funcionário (4C). Todos os entrevistados, mesmo os da empresa C, acreditam que, em maior ou menor grau, as empresas são atrativas tanto para quem já lá trabalha como para quem está em busca de uma nova colocação no mercado (1A – L; 1B – L; 1C – L; 2A; 4A; 2B; 3B; 2C), sendo que o colaborador 3A acredita que a afirmação é verdadeira a maioria das vezes, e os colaboradores 3C e 4C afirmam que a empresa é atrativa para quem está começando a carreira ou em busca de uma nova colocação no mercado.

Como definição da empresa A enquanto empregadora, foram encontradas respostas como “juntos, nós somos mais fortes” (1A – L), motivadora (2A), que respeita o funcionário (3A e 4A) e tem como valor a diversidade (4A). A empresa B foi definida como grande, estável e desafiadora (1B – L) e como um bom lugar para se desenvolver profissionalmente (3B). Já a empresa C, enquanto empregadora, foi definida como uma empresa que cuida do colaborador (1C – L), como uma oportunidade (2C) e como maravilhosa (4C). Dois colaboradores não souberam ou preferiram não responder à questão (2B e 3C). As informações apresentadas estão esquematizadas na Tabela 19.

Tabela 19 – Análise das questões 1, 2 e 3 – líderes e trabalhadores

PERCEÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO - LÍDERES E TRABALHADORES		
PERGUNTA	ENTREVISTADO	RESPOSTA
1. Como acha que a empresa é vista de fora, pelos clientes, fornecedores e público em geral?	1A - L; 1B - L; 1C - L; 4A; 2B; 3B	Vista de maneira positiva internamente
	1A - L; 1B - L; 1C - L; 4A; 2B; 3B; 3C	Vista de maneira positiva externamente
	2A	Forte nas redes sociais
	3A	Bem reconhecida no mercado
	2C	Consolidada
	4C	Como empresa preocupada com o funcionário
2. Sente que a empresa é atrativa para quem já lá trabalha e para quem está à procura de uma nova colocação?	1A - L; 1B - L; 1C - L; 2A; 4A; 2B; 3B; 2C	Sim
	3A	Na maioria das vezes sim
	3C; 4C	Para quem está começando a carreira ou busca uma nova colocação no mercado, sim
3. Se tivesse que definir a organização enquanto empregadora, quais palavras usaria?	1A - L	Um time: juntos, nós somos mais fortes
	2A	Motivadora
	3A; 4A	Que respeita o funcionário
	4A	Que tem como valor diversidade
	1B - L	Grande, estável e desafiadora
	3B	Um bom lugar para desenvolvimento
	1C - L	Cuidado com o colaborador
	2C	Oportunidade
	4C	Maravilhosa
2B; 3C	Não sei responder	

Fonte: elaboração própria

4.2.5. Perceção do ambiente externo – trabalhadores

Os colaboradores da empresa A e da empresa B recomendariam estas empresas para trabalhar e alguns, de facto, já recomendaram. Já na empresa C, novamente as opiniões são divididas, com um afirmando que não recomendaria (3C), um recomendaria apenas se fosse para um primeiro emprego (2C) e outro afirmando que recomendaria com certeza (4C), como sistematizado na Tabela 20.

Tabela 20 – Análise da questão 4 – trabalhadores

PERCEÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO - TRABALHADORES		
PERGUNTA	ENTREVISTADO	RESPOSTA
4. Você recomendaria a organização enquanto empresa para trabalhar?	2A; 3A; 4A; 2B; 3B; 4C	Sim
	2C	Se for primeiro emprego, sim
	3C	Não

Fonte: elaboração própria

4.3. Características da marca do empregador

Tomando por base as sete propostas de valor da marca do empregador de Dabirian *et al.* (2017) apresentadas e detalhadas no enquadramento teórico e com o objetivo de identificar as características da marca do empregador presentes na organização, parece possível afirmar que:

Quanto ao valor social, a empresa A tem este valor presente: a empresa proporciona um ambiente de trabalho positivo pois “sempre pensa no bem-estar dos colaboradores, fazendo sempre reuniões para cuidar da saúde física e mental. E oferece um espaço também confortável para trabalhar. Um espaço interno de também bastante apoio e recursos para trabalhar no externo, como *home office* etc.”, conforme refere o entrevistado 2A; o relacionamento entre superiores e colegas é “um bom relacionamento de todas as áreas, em todas as áreas e hierarquias” ainda de acordo com o mesmo entrevistado 2A.

Na empresa B, o valor social também está presente: a empresa proporciona um ambiente de trabalho positivo “respeitando e cumprindo com os acordos firmados, salário etc. Confiando nas propostas feitas pelos colaboradores, mantendo uma boa comunicação, respeitando gêneros e ideias” como salienta o entrevistado 2B; há um bom relacionamento entre superiores hierárquicos e colegas “sempre com transparência, respeito e bastante leveza nas conversas” conforme refere o entrevistado 3B.

Na empresa C, o valor social está parcialmente presente, uma vez que, no que diz respeito ao ambiente de trabalho positivo e ao relacionamento com superiores: “trata-se de um ambiente de extrema pressão e tomadas de decisões erradas por parte dos superiores” conforme citado pelo entrevistado 3C e “hoje está um pouco estremecido” de acordo com o entrevistado 2C. No entanto, a relação com colegas “é sempre muito boa” como relata o entrevistado 3C.

Reiterando que tal valor diz respeito ao prazer que os colaboradores obtêm a partir de um ambiente de trabalho positivo, com colegas divertidos que compartilham valores comuns, normalmente presente em empresas com uma cultura organizacional focada nas pessoas (Dabirian *et al.*, 2017).

Quanto ao valor de interesse, suas características estão presentes na empresa A: “a empresa é bem atrativa” de acordo com o entrevistado 2A; e “eu estou há 4 anos na companhia, mas trabalho com pessoas que estão há 13, que estão há 18. Recentemente tivemos algumas pessoas que se aposentaram com 30 anos de companhia... e a pessoa

tiver um bom plano de desenvolvimento, se ela estiver no mesmo momento que a empresa, ela permanece porque realmente tem oportunidade” como refere o entrevistado 1A – L.

Também estão presentes na empresa B: “é entender as motivações particulares de cada um. Você pode ter uma pessoa que ela é motivada em continuar na função dela e sendo sempre desafiado dentro do que ela já faz e você vai ter pessoas que têm a ideia de mudar de áreas, promoções, então é você entender quais são os objetivos particulares de cada um dos seus subordinados e fazer com que eles estejam sempre motivados” como ressalta o entrevistado 1B – L.

Na empresa C, existem algumas características que se enquadram nos valores supracitados: “tem algumas vantagens que é a proximidade de alguns gerentes com o operacional. Isso facilita entender o que se pode ou não fazer para crescer como profissional” conforme refere o entrevistado 2C, “porém, para pessoas com maior mercado, é possível encontrar lugares melhores para se trabalhar” de acordo com o entrevistado 3C.

O valor de interesse é aquele que se refere ao nível de interesse que o trabalho desperta ao requerer uma mente inovadora para alcançar os objetivos e concluir tarefas que sejam tanto desafiadoras como realizáveis, e ao valor de Aplicação, que atenta para a necessidade que bons profissionais sentem em aplicar suas habilidades e conhecimentos de maneira significativa (Dabirian *et al.*, 2017).

Já no que toca ao valor de desenvolvimento, este está presente na empresa A: quanto as relações de longo prazo entre empregador e empregado, a empresa “promove sim” [esta relação], como menciona o entrevistado 3A, “inclusive trabalho diretamente com pessoas que estão a 5, 10, 15, 25 anos na companhia” reforça o entrevistado 4A; “é uma empresa que envolve e evidencia bastante os atributos e os valores da organização para os funcionários e para os talentos disponíveis no mercado” de acordo com o entrevistado 2A.

Também está claramente presente na empresa B: “a organização promove sim esse desenvolvimento, mas isso é algo que precisa ser muito fortalecido junto aos gestores, porque eles são os replicadores disso. Eles são os multiplicadores desse tipo de comunicação. Então a empresa trabalha das formas, ela tem os treinamentos, ela tem os comunicados, mas o gestor local, até por se tratar de uma empresa que existe a linha de produção e que a pessoa não tem acesso aos eletrônicos muito facilmente, o gestor da

área precisa ser o principal centralizador e motivador para que isso chegue em todos os funcionários” como relata o entrevistado 1B – L; esta característica também pode ser observada na frase “através da confiabilidade e liberdade de desenvolvimento proposto e a valorização da mão de obra” relatada pelo entrevistado 2B.

Na empresa C este valor foi verificado em “temos sempre reuniões trimestrais sobre desenvolvimento da empresa, temos *one a one* para dizer sobre nossas metas ao longo do prazo e outros...” como declara o entrevistado 4C.

Recordando que o valor de desenvolvimento é aquele que aborda o grau em que a organização reconhece os contributos dos colaboradores e oferece oportunidades para que estes se desenvolvam e avancem profissionalmente (Dabirian *et al.*, 2017).

O valor económico, está positivamente presente na empresa A: “principalmente nos benefícios” como salientado pelo entrevistado 2A e os salários e benefícios “são atrativos e bem competitivos no mercado” conforme afirmado pelo entrevistado 4^a. Também está presente positivamente na empresa B, com o entrevistado 3B afirmando inclusive que acredita “que seja um dos diferenciais da empresa”.

Na empresa C, a respeito do valor económico: “a empresa é conhecida por ter um ambiente mais leve mas pagar um valor menor de mercado” menciona o entrevistado 2C, mas há quem discorde ao afirmar que “temos muitos benefícios ao meu ver, plano odontológico, plano de saúde, alimentação que acho o valor incrível, *gympass* e o salário” e também “temos psicólogos à disposição”, como acontece com o entrevistado 4C, indicando a preocupação da empresa também com a saúde mental dos colaboradores e, ainda, “... [a empresa] tem se preocupado com o colaborador, com os benefícios dos colaboradores e o tempo de trabalho, o ambiente de trabalho, com a criação de comunidades e da cultura da empresa...” reforça o entrevistado 1C – L.

O valor económico se refere à compensação, mas não foca apenas no pagamento, mas nos demais benefícios oferecidos, como segurança no emprego, saúde e outras vantagens (Dabirian *et al.*, 2017).

Quanto ao valor de gestão, pode-se verificar tal valor está positivamente presente nas empresas A e B, mas não na empresa C:

Corroborando a presença deste valor, o entrevistado 2A refere que “sempre há um bom relacionamento de todas as áreas, em todas as áreas e hierarquias” e o entrevistado 1A – L afirma que “a empresa promove diversas conversas ao longo das semanas e dos meses

entendendo quais são as dificuldades que as pessoas têm na forma de comunicação, o que precisa fazer para melhorar os relacionamentos e realiza alguns eventos, algumas ações que promovem a integração das equipas multidisciplinares, de diversas áreas”.

Na empresa B, o valor se mostra presente “sempre com transparência, respeito e bastante leveza nas conversas” como refere o entrevistado 3B, e o líder entrevistado (1B – L) reforça esta presença ao declarar: “acho que o ambiente é positivo sim e esforços acontecem para que isso seja implementado em todas as áreas e melhorado, mas depende muito do gestor direto fazer com que esse ambiente imaginado pelo RH seja praticado na realidade”.

Na empresa C, entretanto, “a relação com superiores é complicada, muitas coisas são impostas e cobradas de forma exagerada e errada” como refere o entrevistado 3C.

O valor analisado acima sugere que os colaboradores permanecem ou deixam seus locais de trabalho mais por causa de suas chefias do que por causa da empresa em si, uma vez a influência da chefia afeta positiva ou negativamente o tempo de lazer e os relacionamentos familiares e com amigos dos colaboradores (Dabirian *et al.*, 2017).

Por fim, o valor equilíbrio trabalho-vida parece estar presente em maior ou menor grau em todas as empresas como se pode confirmar nos excertos a seguir:

“As pessoas valorizam o bem-estar dos colaboradores” como afirma o entrevistado 2A; “o ponto principal que a empresa tem é investir na qualidade de vida do funcionário para conseguirem atingir bons resultados” ainda de acordo com o entrevistado 2A; “são as questões dos benefícios. Então, é o que que a gente consegue trazer de benefícios para dentro de casa. Então os colaboradores ficam mais satisfeitos com o ambiente de trabalho e consequentemente eles trabalham mais motivados. Eles levam isso para dentro de casa, na própria casa. A gente consegue trabalhar a questão de saúde da pessoa, né? Os 3 pilares, a pessoa está bem fora da empresa, dentro da empresa e no ambiente todo ela consegue contribuir e consegue fazer com que o ambiente se torne melhor”, como reforçado pelo entrevistado 1A – L.

“As pessoas valorizam o ambiente de trabalho”, “a segurança e saúde dos colaboradores” como refere o entrevistado 3B. A empresa C oferece “um ambiente de trabalho mais leve” menciona o entrevistado 2C e “tem evoluído bastante e tem tido aí uma gestão mais humanizada. Então, ela [a empresa] tem se preocupado com o colaborador, com os benefícios dos colaboradores e o tempo de trabalho” descreve o entrevistado 1C – L.

Este último valor analisado destaca a necessidade do colaborador se sentir mais do que apenas um funcionário e se identificar com a organização, em busca de um equilíbrio adequado que permita conciliar harmoniosamente seu trabalho e sua vida pessoal (Carroll e Levy, 2010 e Dabirian *et al.*, 2017).

4.4. Caraterísticas da GRH sustentável

A partir das caraterísticas da GRH sustentável apresentadas no enquadramento teórico e com o objetivo de identificar quais destas caraterísticas estão presentes na organização, parece possível afirmar que:

“A empresa é bem atrativa, bastante gente conhece e perguntam. Tem a empresa como referência” como refere o entrevistado 2A. “Eu sinto que a empresa é muito atrativa sim, para quem trabalha lá, internamente, percebe que existem várias possibilidades e as pessoas de fora também tem interesse, sim, em trabalhar lá porque sabem que é uma empresa boa, estável” como menciona o entrevistado 1B – L.

Na empresa C, há quem acredite que a empresa é atrativa tanto interna como externamente, mas há quem acredite na atratividade da empresa mais para o público externo do que para quem já lá trabalha: “acredito que todo mundo hoje procura um local agradável de estar trabalhando, um ambiente leve e com clientes grandes, com desafios interessantes, então acho que tudo isso, conseguindo passar de forma correta para o exterior e para o interior, você acaba motivando ali os colaboradores” afirma o entrevistado 1C – L, mas de acordo com o entrevistado 4C “para quem quer uma nova colocação no mercado de trabalho, sim, é muito atrativa, ..., mas quem já trabalha, dependendo do projeto, não” [é atrativa].

Corroborando, assim, a definição apresentada por Zaugg *et al.* (2001), de que uma GRH equilibrada seria aquela com caraterísticas como vontade e capacidade de se manter atraente no mercado de trabalho através do aumento da autonomia dos funcionários, do uso de suas competências e do equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional.

Também parece possível verificar a presença da definição de Ehnert *et al.* (2014) nas 3 empresas analisadas: “o ponto principal que a empresa tem é investir na qualidade de vida do funcionário para conseguirem atingir bons resultados” como salienta o entrevistado 2A. [As principais preocupações da marca para com os colaboradores são] “a segurança e a saúde dos colaboradores” afirma o entrevistado 3B. Entre as principais preocupações que a marca tem para com os colaboradores da empresa está a “saúde mental, temos psicólogos à disposição” como menciona o entrevistado 4C; “[a empresa] tem se

preocupado com o colaborador, com os benefícios... e o tempo de trabalho” ressalta o entrevistado 1C – L.

De acordo com o autor supracitado, a GRH sustentável representa uma estratégia para as empresas se organizarem de modo que os funcionários sejam capazes de executar as tarefas da maneira mais adequada para os negócios da empresa, tenham a intenção de trabalhar naquela organização e ainda percebam a possibilidade de trabalhar melhorando a saúde, diminuindo o nível de estresse e equilibrando a vida profissional e pessoal.

A gestão sustentável de RH possui duplo papel ao cultivar as condições para a sustentabilidade pessoal dos funcionários, ao passo em que aumenta a capacidade da GRH em atrair, treinar e desenvolver colaboradores engajados e motivados, construindo, de maneira sustentável, o próprio sistema de GRH (Ehnert *et al.*, 2014). Característica que está claramente presente nas empresas A e B, mas só foi percebida na entrevista ao líder da empresa C, como se pode verificar nos excertos apresentados a seguir:

O entrevistado 2A refere que “é uma empresa que envolve e evidencia bastante os atributos e os valores da organização”, “dando apoio sempre ao empregado no que ele precisa” como salienta o entrevistado 3A. Na empresa B, o entrevistado 2B menciona que a empresa mantém seus colaboradores motivados “através da confiabilidade e liberdade de desenvolvimento proposto e a valorização da mão de obra”, ao passo que o entrevistado 3B afirma que “o cargo que é aplicado a cada colaborador é um fator que deve ser considerado, ..., na maioria das vezes os colaboradores gostam do que faz[em]”. [A empresa] “tem criado um ambiente dinâmico... de colaboração” através da “divulgação da marca, a retenção dos colaboradores, o ânimo e a motivação dos colaboradores”, relata o entrevistado 1C – L.

Corroborando a definição de Mandip (2012), estão as respostas às perguntas 12 – gosta de trabalhar na empresa? – e 13 – o que poderia levá-lo a deixar a empresa? – do guião utilizado para entrevistar os trabalhadores que não exercem funções de liderança. Com base nelas, é possível perceber que as características definidas pelo autor estão presentes em todas as empresas, embora em menor grau na empresa C:

“Gosto de trabalhar na empresa, gosto do ambiente” como refere o entrevistado 4A; “gosto bastante de trabalhar na empresa. Eu gosto muito do ambiente e da maioria das pessoas que trabalham na empresa também” afirma o entrevistado 3A.

“A empresa me deu toda a oportunidade que busquei... gosto muito de estar aqui” ressalta o entrevistado 2B; “gosto da área em que atuo dentro da empresa” menciona o entrevistado 3B.

“Gosto muito da equipa..., porém as pessoas em cargos superiores prejudicam o dia a dia de todos...” alega o entrevistado 3C; “no geral, sim [gosto de trabalhar na empresa]” alude o entrevistado 2C.

Para o autor citado anteriormente, uma organização com práticas mais sustentáveis de RH ajuda a aumentar o compromisso dos funcionários e sua motivação, por conta dos valores partilhados; reduz a intenção de *turnover*, por ser a empresa onde as pessoas querem efetivamente trabalhar; e cria vantagens competitivas, a partir do desejo de aprender com fornecedores, clientes, consumidores e colegas.

Quanto ao que faria o colaborador deixar a empresa, ainda analisando a definição de Mandip (2012), metade dos colaboradores entrevistados deixariam a empresa onde estão se recebessem uma proposta com melhores salários e benefícios:

“Uma vaga superior... um salário e benefícios melhores” aponta o entrevistado 2A. “Uma oferta salarial melhor” cita o entrevistado 3B. “Uma oferta melhor com oportunidade real de crescimento” menciona o entrevistado 2C; “um salário maior” refere o entrevistado 4C.

Os demais colaboradores deixariam a empresa por motivos políticos ou por alterações que levassem a um mau ambiente de trabalho:

“A politização da empresa” indica o entrevistado 3A; “uma mudança, uma reestruturação de gestores e pares de trabalho com quem eu realmente não me desse bem” são os motivos apresentados pelo entrevistado 4A. Na empresa B, o entrevistado 2B refere que “se eu me desentender com a chefia e não conseguir trocar de projeto” [deixaria a empresa]. Ao passo que o entrevistado 3C afirma que “um ambiente conturbado” [na empresa em que trabalha atualmente] o levaria a pedir demissão.

4.5. Características dos GPTW

Por fim, é preciso analisar as respostas à luz das características definidas pela GPTW para avaliar se um local é excelente para se trabalhar. De acordo com a GPTW (2022), um excelente local para trabalhar é aquele no qual os colaboradores confiam nas pessoas para as quais trabalham, gostam das pessoas com as quais trabalham e sentem orgulho em fazer o que fazem.

As características supracitadas estão presentes em todas as empresas, porém em menor grau na empresa C. Todos os colaboradores sentem-se autoconfiantes por trabalharem na empresa, com exceção do entrevistado 3C, que não o sente por conta do ambiente conturbado no qual se encontra. O entrevistado 2A refere que se sente autoconfiante na maioria das vezes, o entrevistado 3B salienta que se sente autoconfiante porque tem autonomia para trabalhar e para resolver problemas, enquanto o entrevistado 4C reforça que, apesar de se sentir autoconfiante por trabalhar na organização, está sempre a estudar em busca de possíveis oportunidades.

Todos os colaboradores confiam e gostam das pessoas com e para as quais trabalham, o que se reflete nas respostas à questão 8: há um bom relacionamento entre superiores hierárquicos e entre colegas? Novamente, a empresa C apresenta, diferente das demais empresas, respostas menos positivas: “a relação entre os colegas de equipa é sempre muito boa, já a relação com superiores é complicada” refere o entrevistado 3C; “hoje está um pouco estremeado” [o ambiente e as relações com colegas e superiores hierárquicos] menciona o entrevistado 2C. O entrevistado 2A salienta a existência de um bom relacionamento de todas as áreas, em todas as áreas e hierarquias, sempre. O entrevistado 2B ressalta que o bom relacionamento está presente na maioria das vezes, enquanto o entrevistado 3B afirma que há sempre transparência, respeito e leveza nas conversas, o que garante um bom relacionamento entre colegas e superiores.

Todos os colaboradores, de todas as empresas, gostam de lá trabalhar. Mesmo o entrevistado 3C, que demonstrou uma visão menos positiva da empresa ao longo da entrevista, refere “gosto muito da equipa onde estou inserido e do projeto em si”. Na empresa A, o entrevistado 2A afirma gostar principalmente da área onde está por ser bastante desafiadora e poder aprender todos os dias, o entrevistado também acredita que a área é boa em oportunidades e que a gestora busca dar visibilidade aos colaboradores, para que outras equipas e áreas da empresa vejam o trabalho que está sendo feito. O entrevistado 2B refere gostar principalmente do ambiente e das pessoas, enquanto o 4C reforça o ambiente positivo que existe na empresa, além de mencionar ter bons desafios no dia a dia de trabalho, bons relacionamentos com colegas e superiores, além de uma remuneração salarial que atende às suas expectativas. Na empresa B, o entrevistado 2B cita como principais motivos para gostar de trabalhar na empresa, o fato de ter lido toda a oportunidade que buscou em termos de aprendizado, desenvolvimento e conhecimento, além da colaboração entre amigos de trabalho; enquanto o entrevistado 3B atesta gostar da área de atuação.

Sob a ótica da empresa e do ponto de vista da liderança, um excelente local para trabalhar são as empresas que conseguem atingir os objetivos organizacionais com funcionários que dão o seu melhor e trabalham em equipa dentro de um ambiente seguro e onde vigora a confiança (GPTW, 2022).

Todos os líderes entrevistados acreditam que as empresas possuem as características acima, sendo unânimes ao responderem que as pessoas estão comprometidas com a empresa e referirem que a empresa proporciona um ambiente de trabalho positivo. Os entrevistados 1A – L e 1C – L afirmam que sim e com certeza [as pessoas estão comprometidas com a empresa], respetivamente. Apenas o líder da empresa B ressalta a importância das lideranças diretas na construção deste ambiente ao afirmar que não apenas as pessoas são comprometidas com a empresa, como a empresa tem valores fortes. O entrevistado 3B – L reforça ainda a importância da gestão direta e não apenas da gestão global da empresa na construção deste comprometimento. Para ele, o comprometimento das pessoas para com a empresa é um reflexo da gestão direta.

5. Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação

5.1. Conclusões

Com base nos resultados apresentados, parece coerente afirmar que as empresas A e B possuem todas as características da marca do empregador utilizadas para a análise neste estudo. A empresa C, no entanto, apresenta a maioria das características, mas ainda está a traçar um caminho em busca da construção da marca do empregador. Também com base nos resultados analisados anteriormente, é viável afirmar que as características da GRH sustentável estão mais presentes nas empresas A e B do que na empresa C. Esta última apresenta opiniões divididas a respeito destas características e de sua presença na empresa. É possível observar ainda que muitas das características da GRH sustentável são também características da marca do empregador, o que as torna intrinsecamente conectadas.

Importa salientar que, mesmo obtendo respostas diferentes das esperadas com base na qualificação das empresas e no fato de estarem ranqueadas na GPTW, a maioria dos entrevistados ressalta mais aspetos positivos do que negativos, o que pode indicar que as empresas estão no caminho correto. A empresa C, que apresentou os resultados mais contraditórios, tem investido fortemente na criação e divulgação da cultura organizacional, de acordo com o líder entrevistado, um fator de grande relevância na construção de um excelente local para trabalhar, segundo a própria GPTW.

A revisão da literatura evidenciou uma vasta gama de relações entre a marca do empregador e a GRH sustentável, tendo como base a GPTW e as características que esta última reforça como essenciais para que uma empresa possa ser considerada um excelente local para se trabalhar. A partir dos argumentos apresentados pelos autores citados no enquadramento teórico e após a análise das respostas obtidas, parece coerente afirmar que a marca do empregador tem papel relevante na construção da GRH sustentável nas empresas analisadas. Mais que isso, muitas das características da marca do empregador são também características comuns à GRH sustentável, o que nos leva a identificar a importância da marca do empregador na construção de uma GRH sustentável.

Posto isto, este estudo teve como desafio verificar se as melhores empresas para trabalhar são aquelas que possuem uma marca do empregador e uma GRH sustentável presentes. Foram identificadas as características da marca do empregador, da GRH

sustentável e a influência de um sobre o outro, além das características da GPTW presentes nas empresas e que as levam a fazerem parte do ranking das melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Acredita-se que o objetivo foi plenamente alcançado, considerando o propósito da investigação.

Neste sentido e com base em tudo que foi analisado no capítulo anterior, parece justo afirmar que as empresas A e B possuem uma cultura organizacional forte, com a marca do empregador presente e a GRH sustentável aplicada, embora esta última ainda possa melhorar este ponto, uma vez que às vezes recorre a busca de talentos externos em vez de priorizar os talentos já presentes na organização (como referido pelo entrevistado 3B, na resposta à questão 10 do guião para os trabalhadores). A empresa C, apesar das respostas bastantes diversas de colaborador para colaborador, está ranqueada como uma *Best Workplace*, na GPTW. Talvez, e possivelmente, as respostas menos positivas se devam ao projeto analisado e não reflitam a empresa como um todo. Ainda assim, é importante saber que há muito a ser melhorado, ainda que “só” em alguns projetos.

Tomando como base as respostas e análises realizadas parece coerente afirmar que as melhores empresas para trabalhar são aquelas que possuem uma marca do empregador e uma GRH sustentável presentes. No entanto, é também importante ressaltar que, nos casos analisados, especialmente no que se refere à empresa C, estas características estão ainda sendo construídas. Todas as empresas entrevistadas são de grande porte, sendo que as empresas B e C possuem diferentes projetos internamente. Embora todos os entrevistados trabalhem no mesmo projeto (nas respectivas empresas), as respostas poderiam ser ainda mais distintas se colaboradores de diferentes projetos fossem entrevistados.

Após a análise dos resultados, parece coerente afirmar que, apesar das empresas estarem num *ranking* de prestígio, nem todas apresentam as características esperadas para lá estarem. O que se pode inferir, com certeza, é que há um caminho – para algumas empresas ainda longo – a ser trilhado na busca por se tornarem um excelente local para trabalhar.

5.2. Limitações e futuras linhas de investigação

O presente estudo encontrou como limitação de pesquisa a realização das entrevistas virtuais em vez de presenciais, devido a distância física entre entrevistadora e entrevistados. Outro fator limitante foi a quantidade de entrevistados que, embora constitua um número expressivo para pesquisas qualitativas, poderia ser alargado.

Também se apresentou como fator limitante a dificuldade em contactar algumas empresas ranqueadas e a falta de resposta, mesmo que negativa, da maioria delas. Bem como a falta de interesse em participar e contribuir para o desenvolvimento do estudo.

Para investigações futuras, é possível aumentar a amostra e entrevistar profissionais de empresas ranqueadas pela GPTW em outros países, traçando um paralelo comparativo entre as respostas encontradas e as possíveis diferenças culturais, além da possibilidade de partir para uma abordagem quantitativa que, com um maior número de respostas, permitiria ter uma panorama geral mais amplo sobre a maneira como a empresa se vê, o modo como transmite sua visão, sua cultura e seus valores e a maneira como os colaboradores enxergam a empresa e suas características e como eles se percebem como parte integrante da organização.

Este estudo enriqueceu o entendimento acerca das questões exploradas nesta pesquisa, ampliando o conhecimento sobre os tópicos analisados. Foi importante e gratificante explorar um pouco mais de perto as diversas realidades existentes nas empresas analisadas. Apesar de todos os profissionais entrevistados trabalharem para empresas no Brasil, é fascinante perceber as diferentes características de cada uma das empresas no contexto organizacional, bem como as diferentes visões que colaboradores de uma mesma empresa podem ter sobre ela.

Referências bibliográficas

- Adalid, G. M. M. (2020). Employer branding digital y la atracción y retención de talento. Especial referencia al Plan de Igualdad. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Dereche del Empleo*, v. 8, n. 4, pp. 222-244.
- Ambler, T. e Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, v. 4, n. 3, pp. 185-206.
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, v. 13, n. 4, pp. 193-201.
- Bansal, P. (2005). Envolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, v. 26, pp. 197-218.
- Barrow, S. e Mosley, R. (2005). The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. *Global Business Review*, v. 12, n. 2, pp. 353-354.
- Bogdan, R. e Bilken, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.
- Boni, V. e Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, v. 2, pp. 68-80.
- Boselie, P., Dietz, G. e Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, v. 15, n. 3, pp. 67-94.
- Bossink, B. (2012). *Eco-innovation and Sustainability Management*. New York and London: Routledge Taylor & Francis Group.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harpe rand Brothers.
- Cable, D. M. e Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment contexto: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Psychology*, v. 33, n. 11, pp. 2244-2266.

- Carnevale, J. B. e Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, v. 116, pp. 183-187.
- Carroll, B. e Levy, L. (2010). Leadership Development as Identity Construction. *Management Communication Quarterly*, v. 24, n. 2, pp. 211-231.
- Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, N. e Bliese, P. D. (2011). The power of momentum: A new modelo f dynamic relationships between jov satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, v.53, n. 1, pp. 159-181.
- Cherian, J. e Jacob, J. (2012). A Study of Green HR prectices and its effective implementation in the organization: A review. *International Journal of Business and Management*, v. 7, n. 21, pp. 25-33.
- Chong, M. (2007). The Role of Inernal communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines Experience. *Corporate Reputation Review*, v. 10, n. 3, pp. 201-212.
- Claro, P., Claro, D. e Amâncio, R. (2008). Understanding the sustainability concept in organizations. *Revista de Administração*, v. 43, n. 4, pp. 289-300.
- Cohen, S. (2011). *Sustainability Management*. New York: Columbia University Press.
- Dabirian, A., Kietzmann, J. e Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, v. 60, n. 2, pp. 197-205.
- Davidescu, A. A., Apostu, S., Paul, A. e Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction na Jog Performance among Romanian Employees – Implications for Sustainable Human Resource Management. *MDPI Sustainability*, v. 12, pp. 60-86.
- Denzin, N. K. e Lincoln, I. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed.
- Diskiene, D. e Gostautas, V. (2010). Relationship between individual and organizational values and employees' job satisfacrion. *Current Issues of Business & Law*, v. 5, n. 2, pp. 295-319.

- Docherty, P., Forslin, J., Shani, A. B. e Kira, M. (2002). Emerging work systems: from intensive to sustainable. Creating sustainable work systems. Emerging perspectives and practice. London: Routledge, pp. 3-14.
- Dooley, L. M. (2002). Case Study Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources*, v. 4, pp. 335-354.
- Drela, K. (2020). Sustainable management of human resources in enterprises as an example of sustainable development. *Scientific Journals of the Maritime University of Szczecin*, v. 61, n. 133, pp. 91-98.
- Dutton, J. E. e Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, pp. 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. e Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, v. 39, n. 2, pp. 239-263.
- Ehnert, I. (2009). Sustainable human resource management: a conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. *Physica*, Springer: Heidelberg.
- Ehnert, I., Harry, W. e Zink, K. J. (2014). Sustainability and HRM. Springer, Berlin, Heidelberg, pp. 3-32.
- Elkington, J. (2001). *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron Books.
- Epstein, M. e Buhovac, A. (2014). *Making Sustainability Work*. USA: Greenleaf Publishing.
- Falqueto, J. M. Z. (2012). A implantação do planejamento estratégico em universidades. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UnB). Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Figge, F. e Hahn, T. (2003). Sustainable Value Added – measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency. *Ecological Economics*, v. 48, pp. 173-187.
- Figueiredo, M. C. e Amendoeira, J. (2018). O Estudo de Caso como Método de Investigação em Enfermagem. *Revista UIIPS: Unidade de Investigação do Instituto Politécnico de Santarém*, v. 6, n. 2, pp. 102-107.

- Fontana, A. e Frey, J. H. (1994). Interviewing: the art of Science. Handbook of qualitative research, pp. 361-376. Newsburty Park: Sage.
- Fontanella, B. J. B., Luchesi, B. M., Saidel, M. G. B., Ricas, J., Turato, E. R. e Melo, D. G. (2011). Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. Cad. Saúde Pública, v. 27, n. 2, pp. 388-394.
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas.
- Gimeno, T. (2016). La guía suprema del Employer Branding digital. Cómo perfeccionar tu estrategia de Employer Branding para atraer y fidelizar talento digital. Talent Clue.
- Glasser, B. G. e Strauss, A. L. (2006). The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research. New York: Aldine de Gruyter.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. RAE: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, pp. 57-63.
- Great Place to Work (GPTW). Recuperado de: <https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas-para-trabalhar/>
- Gruman, J. A. e Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. Human Resource Management Review, v. 21, n. 2, pp. 123-136.
- Guest, G., Bunce, A. e Johnson, I. (2006). How Many Interviews are Enough? Na experimente with data saturation and variability. Field Methods, v. 18, pp. 59-82.
- Hamel, G. (1997). Killer Strategies That Make Shareholders Rich. Fortune Magazine: Text Editions, 23 de junho.
- Harmon, J., Fairfield, K. D. e Wirtenberg, J. (2010). Missing na Opportunity: HR Leadership and Sustainability. People & Strategy, v. 33, n. 1, pp. 16-21.
- Hart, S. L. e Milstein, M. B. (2004). Criando valor sustentável. RAE Executivo, v. 3, n. 2, pp. 66-79, maio/julho.
- Haugen, G. (2014). Sustainable Program Management. New York: CRC.
- Hilarowicz, A. (2015). The concept of na employee in contemporary models of human resorces management. Zeszyty Naykowe Politechniki Śląskiej. Organizacja I Zarządzanie, v. 79, pp. 77-85.
- Iraldo, F., Testa, F. e Frey, M. (2009). Um sistema de gestão ambiental é capaz de influenciar o desempenho ambiental e competitivo? O caso do sistema de ecogestão e auditoria (EMAS) na União Europeia. Journal of Cleaner Production, v. 17, n. 16, pp. 1444-1452.

- Jackson, S., Renwick, D., Jabbour, C. J. C. e Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personal forschung*, v. 25, n. 2, pp. 99-116.
- Khan, B., Farooq, A. e Zareen, H. (2010). Human resource management: na Islamic perspective. *Pacific Journal of Business Administration*, Bingley, v. 2, n. 1, pp. 17-34.
- Kietzmann, J. H. e Canhoto, A. (2013). Bittersweet! Understanding and managing electronic word of mouth. *Journal of Public Affairs*, v. 13, n. 2, pp. 146-159.
- Kramar, R. (2014). Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Approach? *International Journal of Human Resource Management*, v. 25, pp. 1069-1089.
- Kucherov, D. e Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talento management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, v. 36, n. 1, pp. 86-104.
- Lacombe, B. M. B. e Albuquerque, L. G. (2008). Avaliação e Mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. *Revista de Administração*, v. 43, n. 1, pp. 5-16.
- Liebowitz, J. (2010). The Role of HR in Achieving a Sustainability Culture. *Journal of Sustainable Development*, Canadá, v. 3, n. 4, pp. 50-57.
- Lievens, F. e Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 3, pp. 407-440.
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, v. 24, n. 10, pp. 64-66.
- Mael, F. A. e Asforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial teste f thereformulated modelo f organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, v. 13, n. 2, pp. 103-123.
- _____ (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, v. 48, n. 2, pp. 309-333.
- Mampra, M. (2013). Green HRM: Does it Help to Build a Competitive Service Sector? – A Study. *Tenth AIMS International Conference on Management*, pp. 1273-1281.
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, v. 2277, pp. 2502
- Meirinhos, M. e Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EduSer: Revista de Educação*.
- Minchington, B. (2010). Employer brand leadership: A global perspective. Mile End, AS, Australia: Collective Learning Australia.

- Morgan, W. P. (1980). The Trait Psychology Controversy. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, v. 51, n. 1, pp. 50-76.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organizational culture and employer brand. *Brand Management*, v. 15, n. 2, pp. 123-134.
- Muller-Christ, G. (2011). *Sustainable Management*. New York: Springer.
- Newman, A., Miao, Q, Hofman, P. S. e Zhu, C. J. (2016). The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: the mediating role of organizational identification. *International Journal of Human Resource Management*, v. 27, n. 4, pp. 440-455.
- O'Reilly, C. (2008). Corporations, Culture and Commitment: motivation and social control in organizations. *California Management Review*, v. 50, n. 2, pp. 85-101.
- Osborne, R. L. (1996). Strategic Values: The Corporate Performance Engine. *Business Horizons*, v. 39, n. 5, pp. 41-47.
- Pabian, A. (2011). Sustainable Personnel – Employees of Future Enterprise. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, v. 5, pp. 9-18.
- _____ (2017). Godziwa płaca w zrównoważonym zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie*, v. 28, n. 1, pp. 7-12.
- Pfeffer, J. (2010). Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Academy of Management Perspective*, v. 24, n. 1, pp. 34-45.
- Pratt, M. B. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. *Identity in organizations*, pp. 171-208. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rimanoczy, I e Pearson, T. (2010). Role of HR in the new world of sustainability. *Industrial and Commercial Training, UK*, v. 42, n. 1, pp. 11-17.
- Rodríguez, G. G., Flores, J. G. e Jiménez, E. G. (1999). *Metodología dela investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con studio de casos*. Madrid: Morata.

- Stankevičiūtė, Ž. e Savanevičienė, A. (2019). Can Sustainable HRM Reduce Work-Related Stress, Work-Family Conflict and Burnout? *International Studies of Management and Organization*, v. 49, n. 1, pp. 79-98.
- Strauss, A. e Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para desenvolvimento de teoria fundamentada*. Porto Alegre: Artmed.
- Tajfel, H. e Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The socialpsychology of intergroup relations*. Monterey, CA: Brooks-Cole, pp. 33-47.
- Thiry-Cherques, H. R. (2009). Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista Brasileira de Pesquisas em Marketing (PMKT)*, v. 9, n. 1, pp. 20-27.
- Thom, N. e Zaugg, R. J. (2004). Das Prinzip Nachhaltigkeit im Personalmanagement: Ausgewählte Ergebnisse einer Befragung in europäischen Unternehmen und Institutionen. *Personalführung*, v. 7, pp. 52-55.
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K. e Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organizational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management. Employee Engagement*, v. 24, n. 14, pp. 2657-2669.
- Van Knippenberg, D. e Van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 73, pp. 137-147.
- Van Knippenberg, D. e Sleebos, E. (2006). Organizational Identifications Versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange and Job Attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, v. 26, n. 5, pp. 571-584.
- Ventura, M. (2013). Which is the best employer review site? [Glassdoor vs. the Contenders]. Recuperado de: <http://theundercoverrecruiter.com/employer-reviews/>
- Visser, W. (2010). The Age of Responsibility. CSR 2.0 and the New DNA of Business. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, v. 5, n. 3.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zaugg, R., Blum, A. e Thom, N. (2001). *Sustainability in Human Resource Management. Evaluation Report. Survey in European Companies and Institutions*. University of Berne.

Zhang, L., Guo, X., Lei, Z. e Lim, M. K. (2019). Social network analysis of sustainable human resource management from the employee training's perspective. *Sustainability, Switzerland*, v. 11, n. 2.

Živković, Ž., Mihajlović, I. e Prvulović, S. (2009). Developing motivation model as a strategy for HRM in small enterprises under transitional economy. *Serbian Journal of Management*, v. 4, n. 1, pp. 1-27.

Apêndice A – Guião de Entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA	
Enquadramento da entrevista e Definição dos objetivos	<p>O presente guião de entrevista integra a dissertação de mestrado de Beatriz Dias Pereira, que se encontra em curso no âmbito do Mestrado em Gestão pela Universidade da Beira Interior (UBI) e que tem como orientador o Professor Doutor António João Santos Nunes, professor auxiliar do Departamento de Gestão e Economia da UBI.</p> <p>Este estudo tem como objetivo recolher informações sobre os valores e as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) sustentável, bem como compreender a importância do employer branding/marca do empregador – aqui entendida como a estratégia de marca das organizações enquanto empregadoras e sua proposta de valor para com os seus funcionários – para o sucesso da marca corporativa. Para tanto, analisaremos o contexto de 3 empresas, localizadas no Brasil, ranqueadas na Great Place to Work (GPTW) tendo como principais finalidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar as características da marca do empregador presentes na organização; - Identificar as características de GRH sustentável presentes na organização; - Identificar a importância do employer branding na construção de uma GRH sustentável nas empresas analisadas. <p>Os dados recolhidos não poderão ser generalizados com precisão estatística devido à abordagem utilizada e por ser um estudo de natureza exploratória. Desta maneira, não se faz coerente o tratamento estatístico para este estudo, uma vez que a análise do conteúdo das entrevistas busca garantir a sinceridade dos relatos dos dados científicos.</p> <p>De seguida iremos colocar um conjunto de questões onde pretendemos abordar os objetivos deste estudo. Não existem respostas certas ou erradas, de maneira que as respostas às questões seguintes devem refletir de forma verdadeira suas opiniões acerca das estratégias utilizadas pela organização. Os dados solicitados visam única e exclusivamente a realização da análise de dados, garantindo a total confidencialidade e anonimato dos entrevistados. Não há remuneração nem para os participantes nem para os investigadores, uma vez que este não é um estudo financiado. Os entrevistados são isentos de qualquer risco ao participar da pesquisa e podem recusar a participação em qualquer altura, sem qualquer penalização.</p> <p>Qualquer dúvida a respeito do estudo, objetivos e conclusões podem ser esclarecidas em contato com a investigadora através do e-mail beatriz.dias.pereira@ubi.pt.</p> <p>Ao aceitar participar desta entrevista, o entrevistado declara ter lido e compreendido as informações acima apresentadas.</p> <p>Muito obrigada pela sua participação</p>
Entrevistados	<p>3 líderes - um de cada empresa</p> <p>9 colaboradores que não exercem funções de liderança - 3 de cada empresa</p>
Entrevistadora	Autora do estudo, Beatriz Dias Pereira, finalista do Mestrado em Gestão pela UBI
Prazo	Até 30 Junho/2023
Ferramentas	Entrevistas por vídeo via zoom, teams ou whatsapp
Tempo da Entrevista	De 15 a 20 minutos

QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO - LÍDERES E TRABALHADORES

1. Género:
 Masculino Feminino Prefiro não responder
2. Idade
3. País
4. Estado Civil
5. Habilitações:
 Fundamental Médio Superior Pós Graduação Mestrado Doutorado
6. Área de Formação
7. Qual a sua profissão?
8. Há quantos anos trabalha nesta função?
9. Há quantos anos trabalha na empresa?
10. Qual o vínculo laboral?
 CLT/Efetivo Temporário RPA/Recibo Verde
11. Qual o regime de trabalho?
 Full Time Part Time
12. Qual a dimensão da empresa?
 Micro (até 10 colaboradores)
 Pequena (até 50 colaboradores)
 Média (até 250 colaboradores)
 Grande (mais de 250 colaboradores ou mais de 50 milhões de euros em vendas)
 Não sei responder

PERCEÇÃO DO AMBIENTE INTERNO - LÍDERES

1. Acredita que as pessoas estão comprometidas com a empresa?
2. Considera que a empresa proporciona um ambiente de trabalho positivo?
3. Quais os desafios das lideranças na retenção de talentos?
4. Quais estratégias a organização utiliza para manter os colaboradores motivados e reduzir o turnover?
5. Existe um departamento responsável pela gestão da marca corporativa? Se sim, qual?
6. Como descreve o processo de employer branding da organização?
7. Quais as estratégias de employer branding adotadas pela organização?
8. Quais considera serem as vantagens do employer branding?
9. Acredita que o employer branding contribui para a motivação e para a permanência na empresa? Se sim, de que forma?
10. Quais as principais preocupações que a marca tem para com os colaboradores da empresa?
11. Como, na sua opinião, a exteriorização de uma boa imagem organizacional contribui para a retenção dos colaboradores e atração de novos talentos?
12. Qual o papel dos recursos humanos no sucesso organizacional?
13. Como é que a comunicação organizacional da empresa na qual trabalha contribui para a construção do employer branding?
14. Na sua opinião, a organização promove o desenvolvimento organizacional sustentável e as relações de longo prazo entre empregador e empregado?

PERCEÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO - LÍDERES

1. Como acha que a empresa é vista de fora, pelos clientes, fornecedores e público em geral?
2. Sente que a empresa é atrativa para quem já lá trabalha e para quem está à procura de uma nova colocação?
3. Se tivesse que definir a organização enquanto empregadora, quais palavras usaria?

Gostaria de acrescentar alguma informação que considere relevante para o desenvolvimento deste estudo?

Agradeço novamente a disponibilidade e a participação nesta investigação. Muito obrigada!

PERCEÇÃO DO AMBIENTE INTERNO - TRABALHADORES

1. O que acredita que as pessoas mais valorizam na empresa?
2. Quais as principais preocupações que a marca tem para com os colaboradores da empresa?
3. Tem expectativa de estabilidade e/ou de crescimento na organização?
4. O que a organização, enquanto marca, significa para você?
5. Acredita que o employer branding (aqui entendido como a estratégia de marca das organizações enquanto empregadoras e sua proposta de valor para com os seus funcionários) contribui para a motivação e para a permanência na empresa? Se sim, de que maneira?
6. Acredita que as pessoas estão comprometidas com a empresa?
7. Considera que a empresa proporciona um ambiente de trabalho positivo?
8. Há um bom relacionamento entre superiores hierárquicos e entre colegas?
9. Considera que os salários e benefícios da empresa são atrativos?
10. Na sua opinião, a organização promove o desenvolvimento organizacional sustentável e as relações de longo prazo entre empregador e empregado?
11. Sente-se autoconfiante por trabalhar na organização?
12. Gosta de trabalhar na empresa?
13. O que poderia levá-lo a deixar a empresa?

PERCEÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO - TRABALHADORES

1. Como acha que a empresa é vista de fora, pelos clientes, fornecedores e público em geral?
2. Sente que a empresa é atrativa para quem já lá trabalha e para quem está à procura de uma nova colocação?
3. Se tivesse que definir a organização enquanto empregadora, quais palavras usaria?
4. Você recomendaria a organização enquanto empresa para trabalhar?

Gostaria de acrescentar alguma informação que considere relevante para o desenvolvimento deste estudo?

Agradeço novamente a disponibilidade e a participação nesta investigação. Muito obrigada!

Apêndice B – Respostas líderes

PERCEÇÃO DO AMBIENTE INTERNO - LÍDERES		
PERGUNTA	ENTREVISTADO	RESPOSTA
1. Acredita que as pessoas estão comprometidas com a empresa?	1A - L	Sim
	1B - L	Acredito que as pessoas são comprometidas com a empresa. A empresa tem valores fortes, mas falando mais especificamente do meu convívio diário numa população de aproximadamente 130 pessoas, sim, estão comprometidas e acredito que isso depende muito da gestão direta. Não da gestão global da empresa. É uma reação à gestão direta da empresa.
	1C - L	Com toda certeza, sim.
2. Considera que a empresa proporciona um ambiente de trabalho positivo?	1A - L	Sim. A empresa promove diversas conversas ao longo das semanas e dos meses entendendo quais são as dificuldades que as pessoas têm na forma de comunicação, o que precisa fazer para melhorar os relacionamentos e realiza alguns eventos, algumas ações que promovem a integração das equipes multidisciplinares, de diversas áreas. Então tudo isso vai contribuindo para que as pessoas estejam mais engajadas, se comuniquem melhor, sejam mais colaborativas.
	1B - L	É uma outra questão que eu acho que depende muito da liderança direta. Acho que o ambiente é positivo sim e esforços acontecem para que isso seja implementado em todas as áreas e melhorado, mas depende muito do gestor direto fazer com que esse ambiente imaginado pelo RH seja praticado na realidade. Pois muitas vezes o superior direto, ele tem uma postura que não está de acordo com o RH ele vai influenciar nesse tipo de comportamento dos seus subordinados.
	1C - L	É sim novamente, né! Vejo que a empresa C tem criado um ambiente bem dinâmico, criado a sua cultura. É bem colaborador o ambiente aqui, né, de colaboração. Então, com toda certeza, sim.
3. Quais os desafios das lideranças na retenção de talentos?	1A - L	O desafio é que, principalmente os colaboradores mais jovens, de uma geração mais jovem, têm uma vontade de crescer que nem sempre acompanha o nosso movimento de mercado, né? Como é uma empresa enxuta, para que uma pessoa possa alcançar uma posição superior, precisa que essa posição precisa ser vaga, precisar vagar essa posição. Então, a maior dificuldade nesse momento para reter os colaboradores, é que algumas pessoas que são mais jovens querem essa movimentação muito rápida e a gente não consegue no mercado acompanhar isso. Acredito que seja uma das maiores dificuldades que a gente tem hoje em dia.
	1B - L	O desafio principal hoje é deixar o subordinado motivado. É entender as motivações particulares de cada um. Você pode ter uma pessoa que ela é motivada em continuar na função dela e sendo sempre desafiado dentro do que ela já faz e você vai ter pessoas que têm a ideia de mudar de áreas, promoções, então é você entender quais são os objetivos particulares de cada um dos seus subordinados e fazer com que eles estejam sempre motivados.
	1C - L	Bom, acredito que os principais desafios aqui na retenção de talentos é essa crescente da área de TI. Eu acho que são os players com quem ela compete no mercado. Digo, os players no seguinte ponto: hoje a gente sabe que tem várias empresas e vários ramos de TI. A empresa C hoje é uma consultoria e, querendo ou não, ela tem e acaba competindo entre os profissionais com outras empresas como startups, empresas aí que sofreram um aporte financeiro, empresas do próprio setor financeiro, ali de bancos e tudo mais e eu acredito que esses nichos de empresas que eu acabei de citar, eles tem um potencial maior de oferecer em questão de salário. E eu acho que, como a empresa C é um empresa de projeto e não de produto, então eu acho que isso é aí uma das maiores dificuldades na retenção de talentos, as propostas astronômicas que as outras empresas chegam oferecendo.

PERCEÇÃO DO AMBIENTE INTERNO - LÍDERES		
PERGUNTA	ENTREVISTADO	RESPOSTA
4. Quais estratégias a organização utiliza para manter os colaboradores motivados e reduzir o turnover?	1A - L	É, tem uma série de procedimentos. O principal deles é o que chamamos de plano de desenvolvimento. Então, estrategicamente, nós temos um plano de desenvolvimento em que os gestores identificam dentro das equipes quem são os sucessores e, ao passo que é desenvolvido com essa pessoa escolhida para ser seu sucessor, que ela encare novos desafios para poder alcançar realmente, e até para, no momento em que essa vaga estiver disponível, a pessoa possa ocupá-la de forma competente, já com preparada, essa pessoa também precisa desenvolver um sucessor. Então, no plano de desenvolvimento atual, o gestor já direciona o seu sucessor e já faz também com que esse sucessor também escolha uma outra pessoa. Com isso, você desenvolve um plano de carreira já desenhado, predeterminado, então as pessoas que fazem parte daquela área, elas estão ali de forma bem transparente. Sabendo qual é o caminho que vai ser percorrido. E aí, claro, tem as questões de como vai ser esse desenho. Tem pessoas que vão se desenvolver mais, então vai ser um plano rápido de 6 meses, de 1 ano, de 1 ano e meio, de 2 anos. Aí depende do cargo a ser ocupado.
	1B - L	Por se tratar de uma empresa de grande porte, eles utilizam bastante as remunerações e benefícios. E, dependendo do cargo, horários flexíveis, também home office, mas fica muito sempre na parte da imagem de ser uma empresa muito forte, bem estabelecida e também pelos benefícios que são oferecidos.
	1C - L	A empresa C tem várias estratégias. Hoje não é mais só a empresa C, é o grupo empresa C. Empresa C mais dez empresas, cada uma ali com a sua, o seu setor de mercado. E acaba que um colabora com o outro. É a criação aí de um plano de carreira. O pessoal vendo isso sair do papel, é benefício ali. A melhoria dos benefícios, acredito que são uma estratégia muito positiva e eu acho que, de fato, é criar uma cultura empresa C, né? Acho que todas as pessoas que trabalham na empresa C são chamadas de "empresa Cs", não é? Então essa cultura, essa experiência de se trabalhar dentro da empresa C. Eu acho que isso é muito positivo para manter os colaboradores aí motivados. O conjunto da obra.
5. Existe um departamento responsável pela gestão da marca corporativa? Se sim, qual?	1A - L	É, na verdade, aqui na nossa empresa é uma parceria. Funcionam como se fossem pares de trabalho. Tanto a área de marketing que desenvolve esses programas e divulgam com a área do RH. Então, sempre em parceria. Então tem um departamento dentro do RH que é o departamento de projetos que faz as identificações de todas as oportunidades, de todas as iniciativas e, juntamente com o marketing, é desenvolvido, identificado como que essa essa campanha, digamos assim, vai ser exposta, vai ser levada, seja para colaboradores, para o público externo, enfim, mas é sempre em parceria.
	1B - L	Existe o departamento de marketing que faz toda essa gestão.
	1C - L	Sim. É o marketing juntamente ali com a diretoria e a presidência. Então eles são os responsáveis aí por essa gestão.
6. Como descreve o processo de marca do empregador da organização?	1A - L	Bom, desde que nós tivemos a primeira, o primeiro ano de certificação do great place to work, essa forma, essa nova forma de estruturar, ela precisou ficar muito transparente, muito clara para todo mundo. Porque conquistar uma certificação como a great place to work exige que os colaboradores estejam empenhados em executar essas atividades juntamente com a empresa. Não é uma pessoa só fazendo, é um time todo unido fazendo isso. Então foram feitas diversas pesquisas de satisfação internas para identificar o que que os colaboradores estavam precisando, o que que eles estavam enxergando que faltava para a empresa. E aí todo todo um grupo de pessoas se juntaram para fazer com que isso acontecesse, então é uma construção que veio ao longo dos últimos anos, foi construindo e continua. Hoje na empresa temos várias frentes. A mais recente, são os grupos que a gente tem, que são chamados de grupos de equidade. São várias pessoas de diversas áreas que se unem em grupos para tratar assuntos que tragam a diversidade e a inclusão para dentro da companhia. Não é uma construção que é feita por uma única área, apesar de ter sim a liderança do time de RH e de marketing e tudo mais para para a criação dessa dessa marca, as mais diversas áreas participam desta construção.
	1B - L	Eu diria que é uma marca forte e o RH trabalha muito para que isso transpareça como sempre, sendo uma decisão corporativa e que deve ser seguida, independente do local que você esteja. Então, considero que tenha uma marca bem forte nesse sentido.
	1C - L	Eu acho que já foi falado nas outras perguntas. Mas assim, eu acho que hoje cada vez mais ele tá sendo executado, você consegue ver ele saindo do papel. Eu acredito que todos percebem essa questão do processo, né? Percebem o tanto que a marca tem crescido, o tanto que ela tem se posicionado no mercado. A divulgação da marca, a retenção de colaboradores, o ânimo e a motivação dos colaboradores. Eu acho que está tudo alinhado com todas essas questões que eu falei.

PERCEÇÃO DO AMBIENTE INTERNO - LÍDERES		
PERGUNTA	ENTREVISTADO	RESPOSTA
7. Quais as estratégias de marca do empregador adotadas pela organização?	1A - L	Eu acho que as principais são essas. A principal estratégia é não deixar que uma única área seja responsável por pela determinação ou por um determinado projeto ou atividade. É sempre fazer em conjunto, porque assim todas as áreas conseguem, além de se sentir parte do negócio, do processo, consegue também trazer novas iniciativas, novas ideias, que podem ajudar e contribuir para que essa marca seja mais completa para que todo mundo se sinta um pedacinho. Eu sinto um pedacinho da minha marca, naquilo que eu tô fazendo. Acho que esse é o principal.
	1B - L	Comunicados específicos para as áreas, mostrando o que é desejado por toda a corporação. E também comunicados gerais para todas as pessoas que entram na empresa, demonstrando que o desejo é que a empresa seja vista da mesma forma, independente do local em que se trabalha.
	1C - L	Posso citar aqui a criação da cultura, a divulgação e o fortalecimento da marca no mercado. Acredito que também tem a melhoria ali dos benefícios. Como eu falei, divulgação. Eu Acredito que é uma organização que tem fácil acesso aí a todas as hierarquias da empresa, né? Então, isso também é um atrativo que acaba não se fica limitado a conversar somente com pessoas do seu time, você tem livre acesso à diretoria com as lideranças, feedbacks constantes. Acredito que aí cada vez mais melhorando o plano de benefícios da empresa, em questão de salários. Então eu acho que todas essas aí são estratégias que a organização tem utilizado. E como eu disse, eu acho que o ponto mais forte é de criar a cultura empresa C e de que a empresa C faz a transformação digital dos seus clientes. Acho que esses são os principais mecanismos de estratégia.
8. Quais considera serem as vantagens da marca do empregador?	1A - L	Bom. Algumas, vou citar algumas que são as que são mais faladas, né? São as questões dos benefícios. Então, é o que que a gente consegue trazer de benefícios para dentro de casa. Então os colaboradores ficam mais satisfeitos com o ambiente de trabalho e consequentemente eles trabalham mais motivados. Eles levam isso para dentro de casa, na própria casa. A gente consegue trabalhar a questão de saúde da pessoa, né? Os 3 pilares, a pessoa está bem fora da empresa, dentro da empresa e no ambiente todo ela consegue contribuir e consegue fazer com que o ambiente se torne melhor. A gente consegue traduzir isso financeiramente também, porque o funcionário que rende mais, ele é mais produtivo, não necessariamente ele é financeiramente mais barato, mas eu tenho menos retrabalho com ele. A chance de ele permaneceu na empresa, de eu não o ter que tocar, é menor, então tudo isso vai ajudando a empresa ao longo do dos anos.
	1B - L	Acho que a vantagem é você demonstrar que existe uma forma de se fazer as coisas numa política que a empresa deseja ter. E também é uma forma de você deixar bem claro que eventuais desvios na forma como a empresa se apresenta não devem ser aceitos, né? Então você deixa muito claro para todo mundo que existe uma forma de você representar, de você ser aquela empresa e que fica muito claro quando você pega um desvio de conduta, se você reforça muito o que a empresa deseja dos seus funcionários.
	1C - L	Acredito que, de fato é o posicionamento da marca no mercado. O crescimento da marca. Eu acho que esse é um ponto muito positivo. O positivo de atrair e mostrar para as pessoas o tanto que é bom estar trabalhando aqui é esse marketing, né? Que é um lugar confiável, um lugar interessante de se estar. E tem coisas aqui, o pessoal olha para o colaborador, tem cuidado com o colaborador. Eu acho que, assim, ter clientes exponenciais, grandes clientes. Então acredito que tudo, o conjunto, todo da obra, são as grandes vantagens que a gente tem.

PERCEÇÃO DO AMBIENTE INTERNO - LÍDERES		
PERGUNTA	ENTREVISTADO	RESPOSTA
9. Acredita que a marca do empregador contribui para a motivação e para a permanência na empresa? Se sim, de que forma?	1A - L	Sim. Acredito que sim. A empresa fez e faz, nos últimos anos, algumas trocas estratégicas. Então, teve uma grande reestruturação na empresa recentemente da parte de gestão, alguns altos cargos sofreram uma modificação e a empresa não parou. A empresa não sofreu nenhum tipo de penalização do processo no dia a dia. Acho que isso é um ganho que é muito válido para a empresa, porque isso significa que a equipe, ela se sustenta, ela é sustentável.
	1B - L	Eu acredito que ela ajuda muito no sentido que você consegue fazer as coisas de uma forma uniforme, você deixa as coisas padronizadas, então o risco de você ter comportamentos diferentes dentro da mesma empresa é diminuído, você não corre risco de trocar de posição e ter que passar por uma sistemática completamente diferente do que já é usual da empresa. E isso ajuda a manter as pessoas a reter um talento. Porque se as pessoas consideram que é uma empresa boa para se trabalhar em um local, elas sabem que, independente se tiver promoção ou não, sempre vai ser bom. Vai trabalhar na mesma empresa, na mesma estrutura que já é uma estrutura boa. É uma estrutura muito forte.
	1C - L	Contribui para a motivação e para a permanência na empresa sim. Acredito que tudo isso que já foi falado são coisas que acabam motivando ou trazendo novas pessoas, despertando a curiosidade. O interesse das pessoas estarem aqui. Então eu vejo como esse ponto aí.
10. Quais as principais preocupações que a marca tem para com os colaboradores da empresa?	1A - L	Olha, a preocupação que é a regra que é chamada de regra de ouro na nossa organização é segurança. A gente vem enfrentando uns últimos anos de pandemia com muitos casos por conta de covid e tudo mais. E a segurança é sempre em primeiro lugar. Todos os nossos colaboradores têm a segurança como regra de ouro número um. O colaborador que sai de casa e tem a segurança de que vai voltar para casa é, isso é essencial e os colaboradores sentem isso.
	1B - L	Principal preocupação no momento é sempre a segurança. A segurança é uma marca forte da empresa B, não é negociável e que não é ajustado. Então o primeiro, a preocupação e a maior preocupação está sempre voltada à segurança. O segundo ao compliance também nada pode ser feito fora das regras de compliance, que também são bem definidas dentro de normas internas. Mas com certeza, a maior preocupação de imediato é a segurança e é algo que é inegociável no momento.
	1C - L	Eu acho que a empresa C tem evoluído bastante e tem tido aí uma gestão mais humanizada. Então, ela tem se preocupado com o colaborador, com os benefícios dos colaboradores e o tempo de trabalho, o ambiente de trabalho, com a criação de comunidades e da cultura empresa C. Então eu acho que isso tudo é tem sido preocupações que a gente tem evoluído cada vez mais.
11. Como, na sua opinião, a exteriorização de uma boa imagem organizacional contribui para a retenção dos colaboradores e atração de novos talentos?	1A - L	Bom, as redes sociais hoje são os principais instrumentos que a gente tem de divulgação dos benefícios, das oportunidades e tudo mais. Então, ter clareza de todos os benefícios que a gente proporciona para as pessoas, para virem, para chamar talentos para nossa companhia são bem transparentes. Então sempre que temos uma vaga nova, a gente divulga todos os benefícios, não esconde nada. Já abre essa vaga divulgando por que que é bom trabalhar na empresa A, que nós somos da GPTW. As pessoas têm acesso a essa informação. As pessoas têm acesso a outros colaboradores. Através das nossas redes sociais elas conseguem saber como que é o clima, como que é o ambiente. Então assim é o boca a boca, é o famoso boca a boca. Não tem propaganda melhor que isso né?
	1B - L	Contribuir com o marketing, você passar essa imagem para fora de criar uma empresa estável, confiável e boa para se trabalhar, ela sempre vai ser atrativa a novos colaboradores e ela sempre vai ajudar a reter os talentos. A empresa tem que, ela precisa se mostrar forte e uma empresa que saiba se adaptar às diferentes culturas. Por ser uma empresa multinacional, que saiba se adaptar aos diferentes desafios globais e essa exteriorização ela mostra exatamente isso, que a empresa ela é forte e estável em todas as regiões.
	1C - L	Acredito que todo mundo hoje procura um local agradável de estar trabalhando, um ambiente leve e com clientes grandes, com desafios interessantes, então acho que tudo isso, conseguindo passar de forma correta para o exterior e para o interior, você acaba motivando ali os colaboradores, acaba fazendo com que eles tragam mais talentos, talentos de mercado vindo e fazendo também com que o pessoal fique, fique motivado e estar presente.

PERCEÇÃO DO AMBIENTE INTERNO - LÍDERES		
PERGUNTA	ENTREVISTADO	RESPOSTA
12. Qual o papel dos recursos humanos no sucesso organizacional?	1A - L	Olha a maior parte dos projetos saem dos recursos humanos. Plano de benefícios, salários, enfim. Se o time de recursos humanos não estiver aberto a saber a opinião dos colaboradores internos para o que está acontecendo, para o que precisa melhorar, nada vai para a frente. Então é um combinado. O papel dos recursos humanos é fundamental porque, afinal de contas, para saber se esses benefícios, eles podem ser aplicados, se não. Se está dentro da lei, se está previsto. Às vezes, uma oportunidade, recentemente, tivemos, por exemplo a licença-maternidade. Recentemente tivemos vários colaboradores que entraram em maternidade e nós, como empresa classificada como empresa cidadã, além dos benefícios de lei, fornecemos benefícios adicionais para que as mães possam ficar mais tempo com seus filhos e os pais também. Então os recursos humanos é a chave para poder divulgar e falar: olha, isso é permitido. Você tem esse benefício adicional. Sem essa área, as pessoas não ficam sabendo das informações. Então, é, tem que ser sempre o piloto a carregar tripulação aí nessa parte dos benefícios e divulgação.
	1B - L	O papel é fundamental, o dos recursos humanos. E não estou falando dos setores e sim das pessoas que trabalham na empresa B, são os que são os responsáveis pelo sucesso da empresa hoje. Então existiram crises num espaço curto de tempo muito fortes e a empresa se manteve estável, se manteve forte por conta das pessoas que trabalham lá, por conta dos recursos das pessoas, o fato de se fazer o diferente, de se pensar diferente, de encarar as mudanças e crises de forma bem transparente, bem rápida. É o que fez com que a empresa B mantivesse a estabilidade nesse período tão complexo que a gente passou.
	1C - L	Eu acredito que quanto mais a empresa não tem que se preocupar com o turnover ou com a saída de pessoa e ter que formar um novo profissional para estar naquele lugar, né? É, eu acredito que otimiza tempo, recurso, dinheiro. Você tem um trabalho constante ali que não vai acabar prejudicando na entrega, né? Então, esse papel é muito fundamental de trazer novas pessoas qualificadas e, claro, manter as pessoas que a gente tem ali no time que fazem todo o trabalho ali do dia, né?
13. Como é que a comunicação organizacional da empresa na qual trabalha contribui para a construção da marca do empregador?	1A - L	Todos os benefícios, como a empresa é grande e vão entrando várias pessoas, é feita uma integração no momento que a pessoa está ingressando na companhia. Nessa integração, é feita uma apresentação de todos os benefícios, de tudo que a pessoa tem direito, de tudo que está envolvido nessa contratação. É claro que na entrevista também, então, antes da pessoa entrar é feito isso também. Mas depois que a pessoa entra e passa por essa integração, é feita uma apresentação para toda a companhia daqueles colaboradores que estão entrando, onde é divulgado, por exemplo, quais são os hobbies, o que que essa pessoa gosta de fazer, para que todo mundo saiba que essa pessoa está entrando e possa dar as boas vindas. Como nem todos estão presenciais depois da pandemia, essa foi uma forma através do e-mail mesmo, mas de divulgar olha, nos ajude a dar boas vindas a esse colaborador que está entrando agora que vai atuar na área tal. Então isso é bem legal.
	1B - L	A comunicação organizacional, ela é fundamental para isso. Se você não tiver as ações seguidas de um comunicado, de um informativo, você não vai ter sucesso no que você quer mostrar. Então, é imprescindível que essa comunicação ela seja transparente e clara e global, que todas as pessoas que estão na organização saibam onde encontrar as informações e saibam o que se espera de uma forma global e não sua forma centralizada.
	1C - L	Com toda a certeza! É, eu acho que tem um diferencial muito grande que a cada trimestre a gente tem uma reunião com todos os colaboradores, onde é mostrado as novidades, as metas, os objetivos, quanto que já foi alcançado dessas metas e objetivos, quais as tomadas de decisões. A gente tem que fazer isso assim, a nível organizacional, onde todos os colaboradores podem participar, então tem comunicação direta ali, que é o marketing que faz no dia a dia sobre o que está acontecendo de novo. Feedback das pessoas sobre as coisas que, as pautas que estão ocorrendo ali no momento. É um feedback constante, então, com toda certeza, comunicação aí é muito importante e tem sido feita.

PERCEÇÃO DO AMBIENTE INTERNO - LÍDERES		
PERGUNTA	ENTREVISTADO	RESPOSTA
14. Na sua opinião, a organização promove o desenvolvimento organizacional sustentável e as relações de longo prazo entre empregador e empregado?	1A - L	Sim, eu acredito que sim. Eu estou a 4 anos na companhia, mas trabalho com pessoas que estão há 13, que estão há 18. Recentemente tivemos algumas pessoas que se aposentaram com 30 anos de companhia. E o maior turnover, é realmente, como eu disse antes, das pessoas que são mais novas, que estão ingressando agora nas atividades. Por conta as vezes até da vontade de crescer rápido demais. Se a pessoa tiver um bom plano de desenvolvimento, se ela estiver no mesmo momento que a empresa, ela permanece porque realmente tem oportunidade.
	1B - L	A organização promove sim esse desenvolvimento, mas isso é algo que precisa ser muito fortalecido junto aos gestores, porque eles são os replicadores disso. Eles são os multiplicadores desse tipo de comunicação. Então a empresa trabalha das formas, ela tem os treinamentos, ela tem os comunicados, mas o gestor local, até por se tratar do um de uma empresa que existe a linha de produção e que a pessoa não tem acesso aos eletrônicos muito facilmente, o gestor da área precisa ser o principal centralizador e motivador para que isso chegue em todos os funcionários.
	1C - L	Com toda certeza é um ponto muito interessante que a gente vê aqui dentro da empresa C é que as pessoas às vezes saem e muitas delas já voltaram em outros momentos. Então, assim, sempre tem as portas abertas, tem sempre essa questão de manter ou de trazer novamente essas pessoas. O vínculo, que independente de estar aqui ou não, ele é mantido, né?

PERCEÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO - LÍDERES		
PERGUNTA	ENTREVISTADO	RESPOSTA
1. Como acha que a empresa é vista de fora, pelos clientes, fornecedores e público em geral?	1A - L	Olha, eu tenho algumas pessoas que vem, conversam comigo e quando eu comento onde eu trabalho, as pessoas falam: nossa, que legal, eu ouvi falar dessa empresa. E já ouviu falar muito bem dessa empresa. Então, pelo feedback que eu tenho de algumas pessoas que falam ah, a minha empresa está atuando desse jeito e aí eu comento que a minha está fazendo alguma outra coisa, a reação costuma ser: nossa, que legal, sua empresa faz isso, nossa sua empresa tem aquilo, então assim, é nas conversas que eu tenho com as pessoas do meu círculo de convívio, toda vez que eu falo da empresa as pessoas ou já ouviram falar ou sabem do que eu estou falando, sabem de qual empresa que é e ainda falam: olha, eu tenho vontade de trabalhar nessa empresa. Então, acho que isso, já demonstra uma forma, assim, que a empresa está conseguindo divulgar, está conseguindo mostrar o que ela é e tá tendo resposta.
	1B - L	Falando especificamente sobre a empresa B no Brasil, acredito que ela é vista muito bem. Nós temos alguns prêmios de excelência como fornecedores e acredito que os nossos clientes também nos vêem como uma empresa muito estável dentro de um ramo que não é tão estável hoje, globalmente falando. Mas a empresa B é uma das grandes empresas que acaba tendo a imagem positiva à frente aos desafios que estiveram nos últimos anos.
	1C - L	Acredito que nos últimos anos tem crescido muito, né? Eu acho que essa cultura empresa C que eu venho falando e a questão da realização, da transformação digital, que é feita dentro dos clientes, né? Se tornando cases de sucesso aí. Também é uma outra estratégia de divulgação da marca, então acredito que ela é bem positiva e tem crescido cada vez mais.

PERCEPÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO - LÍDERES		
PERGUNTA	ENTREVISTADO	RESPOSTA
2. Sente que a empresa é atrativa para quem já lá trabalha e para quem está à procura de uma nova colocação?	1A - L	Sim, é uma empresa que tem, é uma empresa estruturada, é uma empresa que ela tem uma posição estável no mercado e ela tem benefícios que são atrativos. São benefícios que costumam ser pouco melhores do que algumas outras empresas ali da mesma, do mesmo ramo de atuação.
	1B - L	Eu sinto que a empresa é muito atrativa sim, para quem trabalha lá, internamente, percebe que existem várias possibilidades e pessoas de fora também tem interesse, sim, em trabalhar lá porque sabe que é uma empresa boa, estável. Mas como eu disse, como é uma empresa grande, nela existem várias pequenas empresas dentro de uma empresa grande, né? Então, lá nós, inclusive, chamamos de unidade de negócios. Cada unidade de negócio, ela vai ter um tipo de gestão diferente, então você pode ter uma unidade de negócio que é super atrativa internamente e para o público de fora e você vai ter unidade de negócio que as pessoas vão identificar como não tão atrativas, atraente assim. Até por conta dos próprios produtos que são feitos com o mercado da eletrificação, alguns componentes internos de motores e estão tendo queda no volume de vendas, o que torna esse tipo de unidade de negócios não tão atrativa assim. Mas para componentes periféricos, como ar-condicionado e sistema de refrigeração, acaba ficando muito atrativo, porque sabe-se que é um mercado com produtos para longo prazo.
	1C - L	Com toda certeza, eu acho que a empresa C tem um desafio muito grande. Ela tem se consolidado cada vez mais no mercado. A marca tem expandido. A galera tem conhecido mais sobre a empresa C. É uma empresa que está aí há 35 anos no mercado. É, então, com toda certeza, sim.
3. Se tivesse que definir a organização enquanto empregadora, quais palavras usaria?	1A - L	Há uma frase muito forte. Então, temos uma frase muito forte e eu acho que é o que resume tudo: juntos, nós somos mais fortes. Acho que essa é a frase que resume é o que é a empresa. É um time. Um time em busca dos mesmos resultados.
	1B - L	Grande, estável, desafiadora.
	1C - L	Com toda certeza, eu acho que cuidado com o colaborador, né? É questão de criação da cultura empresa C.
Gostaria de acrescentar alguma informação que considere relevante para o desenvolvimento deste estudo?	1A - L	Não, foi ótimo. Parabéns e sucesso.
	1B - L	Acredito que não, está bem explicado. Espero que tenha sido bem explicado.
	1C - L	Eu acho que o ponto mais importante que tem que ficar de alerta, né? A criação dessa cultura, a experiência de estar trabalhando na empresa C não é um simples vínculo empregatício. Tem sido a questão de levantar uma experiência, uma cultura. Eu acho que é isso. Agradeço a participação aí no estudo e se precisar, estou à disposição.

Apêndice C – Respostas trabalhadores

PERCEÇÃO DO AMBIENTE INTERNO - TRABALHADOR		
PERGUNTA	ENTREVISTADO	RESPOSTA
1. O que acredita que as pessoas mais valorizam na empresa?	2A	Acredito que as pessoas valorizam o bem-estar dos colaboradores.
	3A	Eu acho que é o ambiente e a liberdade que temos dentro da empresa.
	4A	O plano de carreira.
	2B	Cargo e salário.
	3B	As pessoas valorizam o ambiente de trabalho, relacionamento com as pessoas dos outros setores, mas acima de tudo valorizam o salário.
	2C	Um ambiente de trabalho mais leve.
	3C	Não sei responder.
	4C	Benefícios como alimentação, salário e cuidado com o profissional além do trabalho, ou seja, não ver ele como uma máquina, mas saber que todos são humanos e a preocupação com a saúde mental.
2. Quais as principais preocupações que a marca tem para com os colaboradores da empresa?	2A	O ponto principal que a empresa tem é investir na qualidade de vida do funcionário para conseguirem atingir bons resultados.
	3A	Eu acho que a diversidade.
	4A	Segurança.
	2B	Comunicação, segurança, motivação.
	3B	A segurança e saúde dos colaboradores.
	2C	Eles sempre tentam entregar informações sobre decisões organizacionais da empresa.
	3C	Atualmente a preocupação da empresa com os colaboradores é zero, estão apenas priorizando o lucro e interesses pessoais em detrimento do bem estar das pessoas.
	4C	Saúde mental, temos psicólogos a disposição.
3. Tem expectativa de estabilidade e/ou de crescimento na organização?	2A	Sim, principalmente de crescimento.
	3A	Sim, tem sim.
	4A	Sim.
	2B	Sim, tenho expectativa.
	3B	Sim, existe um plano de desenvolvimento que é acompanhado anualmente.
	2C	Isso depende do projeto em que o funcionário está alocado, fazemos consultorias para a área de IT.
	3C	Dentro do projeto que estou inserido não tenho a segurança de estabilidade, além da baixa expectativa de crescimento.
	4C	Demais, se Deus quiser!
4. O que a organização, enquanto marca, significa para você?	2A	Uma empresa de destaque e uma das melhores empresas do ramo.
	3A	Uma marca bem reconhecida no mercado.
	4A	É uma empresa reconhecida no mercado. Uma marca estável no mercado.
	2B	Desenvolvimento e aprendizado.
	3B	Não sei responder.
	2C	Acredito que seja uma oportunidade.
	3C	Não sei responder.
	4C	Significa uma realização de um sonho, se estou aonde estou devo graças a oportunidade que recebi para trabalhar aqui, tenho somente agradecer.

PERCEÇÃO DO AMBIENTE INTERNO - TRABALHADOR		
PERGUNTA	ENTREVISTADO	RESPOSTA
5. Acredita que a marca do empregador (aqui entendido como a estratégia de marca das organizações enquanto empregadoras e sua proposta de valor para com os seus funcionários) contribui para a motivação e para a permanência na empresa? Se sim, de que maneira?	2A	Sim, é uma empresa que envolve e evidencia bastante os atributos e os valores da organização para os funcionários e para os talentos disponíveis no mercado.
	3A	Sim, dando apoio sempre ao empregado no que ele precisa.
	4A	Sim, porque é uma marca que tem uma estabilidade no mercado, tem uma garantia de que a empresa não vai fechar as portas em breve. Que ela tem uma estabilidade, né? Ela é bem visível no mercado, tem uma boa visibilidade no mercado.
	2B	Contribui. Através da confiabilidade e liberdade de desenvolvimento proposto e a valorização da mão de obra.
	3B	Sim, o cargo que é aplicado para cada colaborador é um fator que deve ser considerado pois na empresa é exigido conhecimentos técnicos específicos para realizar tal atividade e que na maioria das vezes os colaboradores gostam do que faz, no entanto, acredito que a principal motivação para permanência na empresa é a questão salarial.
	2C	Na empresa C eu não acredito, acho que por ser uma consultoria acaba por ter políticas diferentes em diferentes projetos.
	3C	Não sei responder.
	4C	Continuo na empresa, pois batalhei a anos para entrar e ser aprovada no processo seletivo, claro que é no tempo de Deus, mas é uma empresa que desde quando eu iniciei na carreira de QA, era meu sonho entrar aqui.
6. Acredita que as pessoas estão comprometidas com a empresa?	2A	Sim, estou bem comprometida.
	3A	Na maioria, sim.
	4A	Sim. Pessoas são comprometidas com a empresa e com os propósitos dela.
	2B	Muito comprometidas, pelo o menos as que tenho acesso no dia a dia.
	3B	Sim, existe um comprometimento na maioria dos colaboradores, pessoas que entregam resultados além do esperado.
	2C	Há alguns, depende do projeto.
	3C	Boa parte das pessoas estão sim comprometidas com a empresa, exercendo seu papel da melhor maneira possível.
	4C	Não digo todos, mas a grande parte sim.
7. Considera que a empresa proporciona um ambiente de trabalho positivo?	2A	Sim, a empresa sempre pensa no bem-estar dos colaboradores, fazendo sempre reuniões para cuidar da saúde física e mental. E oferece um espaço também confortável pra trabalhar. Um espaço interno de também bastante apoio e recursos para trabalhar no externo, como home office etc.
	3A	Sim, promovendo a colaboração entre as áreas.
	4A	Sim. A empresa tem diversas ações e projetos para garantir qualidade de vida para as pessoas, para os funcionários dentro e fora do ambiente de trabalho.
	2B	Sim, respeitando e cumprindo com os acordos firmados, salário, etc. Confiando nas propostas feitas pelos colaboradores, mantendo uma boa comunicação, respeitando gêneros e ideias.
	3B	Sim, existe um relacionamento saudável entre os setores, sempre havendo datas festivas e em algumas vezes partindo do RH.
	2C	Ela tenta no geral, mas esbarra em políticas de projetos diferentes.
	3C	Não, no momento e no projeto que estou inserido não, trata-se de um ambiente de extrema pressão e tomadas de decisões erradas por parte dos superiores.
	4C	Olha, por mais que passamos todos os dias por altos e baixos, na minha visão sim.

PERCEÇÃO DO AMBIENTE INTERNO - TRABALHADOR		
PERGUNTA	ENTREVISTADO	RESPOSTA
8. Há um bom relacionamento entre superiores hierárquicos e entre colegas?	2A	Sim, sempre há um bom relacionamento de todas as áreas, em todas as áreas e hierarquias.
	3A	Tem, sim.
	4A	Sim.
	2B	Sim, na maioria das vezes.
	3B	Sim, sempre com transparência, respeito e bastante leveza nas conversas.
	2C	Depende do período, hoje está um pouco estremeado.
	3C	A relação entre os colegas de equipe é sempre muito boa, já a relação com superiores é complicada, muitas coisas são impostas e cobradas de forma exagerada e errada.
	4C	Sempre procuro um bom relacionamento com todos, digo que aqui é um mix de culturas e devemos ter um bom relacionamento com todos, isso contribui para evolução do time, empresa até mesmo pessoal.
9. Considera que os salários e benefícios da empresa são atrativos?	2A	Sim, principalmente nos benefícios.
	3A	Sim, estão dentro do padrão de mercado.
	4A	Sim, são atrativos e bem competitivos no mercado.
	2B	Comparando ao mercado geral sim, no mercado específico encontra-se na média.
	3B	Sim, acredito que seja um dos diferenciais da empresa.
	2C	Não, a empresa é conhecida por ter um ambiente mais leve mas pagar um valor menor de mercado.
	3C	Os salários pagos pela empresa estão abaixo do que o mercado oferece, principalmente para cargos de menor nível (trainee, junior). Quanto aos benefícios, é oferecido um plano de saúde que não cobre boa parte do país, visto que a empresa contrata pessoas de todo o Brasil, o ideal seria ter um plano mais abrangente.
4C	Considero, temos muitos benefícios ao meu ver, plano ortodôntico, plano de saúde, alimentação que acho o valor incrível, gympass e o salário.	
10. Na sua opinião, a organização promove o desenvolvimento organizacional sustentável e as relações de longo prazo entre empregador e empregado?	2A	Sim, com certeza.
	3A	Promove sim.
	4A	Sim, inclusive trabalho diretamente com pessoas que estão a 5, 10, 15, 25 anos na companhia.
	2B	Sim.
	3B	Em partes, existem pessoas que estão na empresa por algum tempo e estão estáveis, no entanto, é muito comum a empresa contratar pessoas pelo recrutamento externo do que aproveitar a mão de obra interna para um novo cargo.
	2C	Por um bom período tentou organizar e, talvez, em outros projetos tenha tido sucesso.
	3C	Não, promove-se todo um marketing que a empresa se preocupa com o bem estar do empregado, mas no fim das contas somos tratados apenas como uma máquina.
	4C	Sim, sempre temos reuniões trimestrais sobre desenvolvimento da empresa, temos one a one para dizer sobre nossas metas ao longo do prazo e outros.
11. Sente-se autoconfiante por trabalhar na organização?	2A	Na maioria das vezes, sim.
	3A	Sinto sim.
	4A	Sim.
	2B	Sim.
	3B	Sim, tenho autonomia para trabalhar e resolver os problemas.
	2C	Sim.
	3C	Devido ao ambiente conturbado que me encontro não me sinto autoconfiante trabalhando na organização.
	4C	Sim, mas sempre busco estudar para possíveis oportunidades.

PERCEÇÃO DO AMBIENTE INTERNO - TRABALHADOR		
PERGUNTA	ENTREVISTADO	RESPOSTA
12. Gosta de trabalhar na empresa?	2A	Sim, eu gosto principalmente da área que eu estou trabalhndo. É bem desafiadora, onde você aprende todos os dias. Erra e aprende, né? E eu acho que é uma área também que dá bastante oportunidade. A gestora dá bastante visibilidade para os outros times e eu acho isso muito importante.
	3A	Gosto bastante de trabalhar na empresa. Eu gosto muito do ambiente e da maioria das pessoas que trabalham na empresa também.
	4A	Gosto de trabalhar na empresa, gosto do ambiente. Acho que a minha remuneração atende às minhas expectativas. Tenho bons desafios no dia a dia do trabalho, um bom relacionamento com os meus gestores, com os meus pares. É uma empresa que eu pretendo continuar por bastante tempo.
	2B	A empresa me deu toda a oportunidade que busquei quanto a aprendizado, desenvolvimento, conhecimento e colaboração entre amigos de trabalho a empresa B foi minha escola, gosto muito estar aqui.
	3B	Sim, gosto de área em que atuo dentro da empresa.
	2C	No geral, sim.
	3C	Gosto muito da equipe onde estou inserido e do projeto em si, porém pessoas em cargos superiores prejudicam o dia a dia de todos, trazendo insatisfações e inseguranças.
	4C	Sou apaixonada!
13. O que poderia levá-lo a deixar a empresa?	2A	Uma vaga superior da qual eu atuo hoje em dia e/ou um salário e benefícios melhores.
	3A	A politização da empresa, principalmente do RH.
	4A	Acho que uma mudança, uma reestruturação de gestores e pares de trabalho com quem eu realmente não me desse bem ou uma mudança que impeça o meu crescimento na companhia.
	2B	Se eu me desenteder com a chefia e não conseguir trocar de projeto
	3B	Uma oferta salarial melhor e/ou uma função na qual busco para meu crescimento profissional.
	2C	Uma oferta melhor com oportunidade real de crescimento.
	3C	Um ambiente conturbado, baixa remuneração em relação ao mercado, pressão por metas e prazos inalcançáveis.
	4C	Um salário maior e ser home office.

PERCEÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO - TRABALHADOR		
PERGUNTA	ENTREVISTADO	RESPOSTA
1. Como acha que a empresa é vista de fora, pelos clientes, fornecedores e público em geral?	2A	A empresa, ela é bem forte na parte de rede social. Então utiliza bastante o LinkedIn e o Instagram para atualizar de tudo o que acontece dentro da empresa.
	3A	Eu entendo que ela bem reconhecida no mercado.
	4A	É uma empresa que está muito preocupada em vender valor muito mais do que vender o produto e tem atingido muito bem os objetivos em relação a isso. É uma empresa que vende o valor, ela é sempre melhor vista no mercado porque, além do produto entregue com qualidade, a gente consegue agregar aos nossos clientes, então eu acho que tem uma boa visibilidade, sim, em relação aos clientes, a percepção deles em relação à empresa.
	2B	é muito bem conhecida no mercado, muito bem vista por quem está de fora e por quem nela trabalha
	3B	A empresa de forma geral é muito bem-vista para o público em geral e outros.
	2C	A empresa C foi vista muito tempo como uma startup, algo a ser observado. Hoje imagino que tenha se consolidado como uma grande consultoria de IT.
	3C	Acredito que tenham boa visão externa da empresa como um todo, apesar de internamente existem muitos problemas.
	4C	Uma empresa que é preocupada com o funcionário além do trabalho, uma empresa flexível no horário de trabalho, profissional tem autonomia para exercer seu trabalho de onde quiser

PERCEÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO - TRABALHADOR		
PERGUNTA	ENTREVISTADO	RESPOSTA
2. Sente que a empresa é atrativa para quem já lá trabalha e para quem está à procura de uma nova colocação?	2A	Sim, a empresa é bem atrativa, bastante gente conhece e perguntam. Tem a empresa como referência e só ouço comentários positivos.
	3A	Na maioria dos casos, sim.
	4A	Sim, inclusive em contato com colaboradores que saíram da companhia e já demonstraram vontade de retornar para a empresa.
	2B	Sim.
	3B	Sim, por questões salariais e pela função que é exigida.
	2C	Sim, a Empresa C tem algumas vantagens que é a proximidade de alguns gerentes com o operacional. Isso facilita entender o que se pode ou não fazer para crescer como profissional.
	3C	Para alguém que esteja começando a carreira na área, acredito que seja uma opção viável. Porém, para pessoas com maior mercado, é possível encontrar lugares melhores para se trabalhar.
	4C	Para quem quer uma nova colocação no mercado de trabalho, sim é muito atrativa, digo pelos pontos da questão anterior, mas quem já trabalha, dependendo do projeto, não, poderiam dar mais reconhecimentos.
3. Se tivesse que definir a organização enquanto empregadora, quais palavras usaria?	2A	Determinada e motivadora.
	3A	Uma boa empresa que respeita o funcionário.
	4A	Uma empresa que tem como valor diversidade e o respeito às pessoas.
	2B	Não sei responder.
	3B	Um bom lugar para desenvolvimento.
	2C	Oportunidade.
	3C	Não sei responder.
4C	MARAVILHOSA!	
4. Você recomendaria a organização enquanto empresa para trabalhar?	2A	Sim, com certeza. Inclusive já recomendei para 2 pessoas.
	3A	Sim, recomendaria sim.
	4A	Sim, recomendaria.
	2B	Sim, recomendaria com certeza.
	3B	Sim, acredito que a empresa tem muito a agregar para todos os colaboradores.
	2C	Se for um primeiro emprego, sim.
	3C	Não.
4C	Recomendaria, só tenho agradecer a oportunidade!	
Gostaria de acrescentar alguma informação que considere relevante para o desenvolvimento deste estudo?	2A	Não. Acredito que as questões que foram abordadas aqui já são bem relevantes.
	3A	Muitas vezes, o que se passa é uma visão da corporação mas o que acontece dentro da empresa é, algumas vezes, diferente do que realmente a empresa divulga.
	4A	Não, nada a acrescentar.
	2B	Não.
	3B	Não.
	2C	Não. Boa sorte com a pesquisa.
	3C	Não.
4C	Todo projeto tem suas dificuldades, mas o que me encanta na empresa é a união do meu time, para a solução de um problema, no dia a dia para finalizar uma demanda, somos amigos além da empresa, sabemos e preocupamos com as pessoas da família e tudo mais.	