

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS  
NÍVEL MESTRADO**

**SABRINA KASSICK SANTOS**

**A retenção de talentos dos profissionais de tecnologia da informação à luz da  
experiência do empregado: uma proposição de artefato**

**Porto Alegre**

**2023**

SABRINA KASSICK SANTOS

**A retenção de talentos dos profissionais de tecnologia da informação à luz da  
experiência do empregado: uma proposição de artefato**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Freitas Jr.

Porto Alegre

2023

S237r

Santos, Sabrina Kassick.

A retenção de talentos dos profissionais de tecnologia da informação à luz da experiência do empregado : uma proposição de artefato / por Sabrina Kassick Santos. – 2023.  
87 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2023.

“Orientador: Dr. José Carlos Freitas Jr.”.

1. Retenção de talentos. 2. Experiência do empregado.  
3. Modelo de Morgan. 4. Validação estatística de instrumento.  
5. Painel de gestão. 6. Tecnologia da informação. I. Título.

CDU: 658.3.054.8

À minha avó materna, que dizia que a educação era a única herança que ela poderia deixar aos filhos. Pois, sou a segunda geração colhendo esses frutos. Obrigada, vó, por tanta riqueza.

## **AGRADECIMENTOS**

Aqui expresso meu mais sincero agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização desta pesquisa. Ao prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Jr. pelas muitas horas de orientação e pela energia empregada na busca da minha melhor versão e na melhor versão deste trabalho. Aos diversos profissionais que voluntariamente responderam ao questionário na fase de sua validação estatística. À gestão da empresa pesquisada, especialmente na figura da gestora Caroline, pela autorização para desenvolver esta pesquisa. Aos colegas de equipe que dedicaram seu tempo respondendo ao questionário de experiência do empregado. A Laura, André, Leonardo, Diogo, Karina, Eduardo, Marcelo, Carine, Valeska, Kennedy, Brenda, Nanci e Viviane pela participação ativa em diversas etapas desta pesquisa. Ao grande amor da minha vida, Felipe Bohrer de Oliveira, pela compreensão nos meus momentos de ausência e pelo apoio ao longo de todo o processo.

## RESUMO

Nos últimos anos, o mercado de Tecnologia da Informação (TI) tem se mostrado acirrado na disputa por talentos. No Brasil, nem mesmo as demissões em massa nas *big techs* globais afetaram esse movimento. E a literatura demonstra que para atrair e reter seus talentos, as organizações deveriam repensar e aprimorar a experiência do empregado. Assim, o modelo de Morgan foi adotado nesta pesquisa para responder à pergunta “Como reter talentos dos profissionais de TI de uma empresa a partir da experiência do empregado?” O método utilizado para desenvolvimento da pesquisa foi o *design science research* (DSR). Primeiramente, foi realizada a validação estatística do questionário original, composto por 17 perguntas organizadas em três dimensões (ambiente, cultura e tecnologia). O resultado foi um questionário estatisticamente validado, em português, composto por 12 afirmações, organizadas nas mesmas três dimensões de Morgan. Na fase de conscientização do problema, do DSR, o questionário estatisticamente validado foi disponibilizado a todos os empregados da equipe de TI da América do Sul de uma empresa global e o mapeamento demonstrou que a empresa tem *score* de 84% na sua experiência do empregado, o que lhe confere classificação de empresa experiente. Seguindo as etapas de sugestão e desenvolvimento do DSR foi proposto artefato na forma de um painel de gestão da experiência do empregado para empregados terceirizados. Na etapa de avaliação, o painel foi avaliado em dois passos: um grupo focal e sua aplicação prática pelo período de um mês. A versão final do painel apresenta as três etapas da experiência do empregado desenhadas para a empresa pesquisada: integração, acompanhamento e *offboard*. As principais contribuições teórica e prática desta pesquisa são o incremento no arcabouço sobre experiência do empregado, a validação de um instrumento para mapeamento da experiência do empregado e a melhoria da gestão de pessoas pela adoção do artefato painel de gestão da experiência do empregado.

**Palavras-chave:** retenção de talentos; experiência do empregado; modelo de Morgan; validação estatística de instrumento; painel de gestão.

## ABSTRACT

The Information Technology (IT) sector is currently competing for its talents. In Brazil, not even the layoffs carried by global big techs changed this. Literature demonstrates that in order to attract and retain such talents, organizations should rethink and improve their employee experience. Thus, the Morgan model was adopted in this research to propose a dashboard for the employee experience of contractors in the South American IT team of a global company. The method adopted by the researcher was the design science research (DSR). Firstly, the original Morgan questionnaire was statistically validated. From this validation resulted a 12-affirmative questionnaire in Portuguese, organized in the three dimensions of Morgan. The validated instrument was then made available to all 107 professionals part of the South American IT team in a global company. The region reached a score of 84% in its employee experience, which classifies it as an experienced company. Following the DSR suggestion and development phases, a dashboard was proposed as the artifact resulting from the method application. In the evaluation phase, the dashboard was validated by two steps: a focus group and its practical application for a period of one month. The final and validated version of the dashboard presents three stages of the employee experience designed for the researched organization: integration, follow-up and offboarding. Theoretical and practical contributions of this research are the increase in academic production on employee experience for the Brazilian scenario, the validation of an instrument to measure employee experience and the improvement of people management by the adoption of an employee experience dashboard.

**Keywords:** talent retention; employee experience; Morgan EX model; statistical validation of instrument; management dashboard.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As três dimensões e os 17 atributos da experiência do empregado do modelo de Morgan .....	24
Figura 2 - Estrutura da TI no Brasil da empresa foco da pesquisa e a distribuição dos empregados entre os sete departamentos .....	29
Figura 3 – O processo padrão do DSR, seus resultados e o fluxo de conhecimento	30
Figura 4 - A jornada do empregado para a empresa de TI A .....	53
Figura 5 - A jornada do empregado para a empresa de TI B .....	54
Figura 6 - Macroprocessos da experiência do empregado comuns às empresas visitadas .....	56
Figura 7 - Tentativa de modelo para a experiência do empregado da empresa pesquisada .....	57
Figura 8 - Tela inicial da primeira versão do painel de gestão da experiência do empregado da empresa pesquisada .....	58
Figura 9 - Painel de gestão da etapa Seleção da experiência do empregado da empresa pesquisada na primeira versão do artefato .....	59
Figura 10 - Painel de gestão da etapa <i>Onboard</i> da experiência do empregado da empresa pesquisada na primeira versão do artefato .....	60
Figura 11 - Painel de gestão da etapa Acompanhamento da experiência do empregado da empresa pesquisada na primeira versão do artefato .....	62
Figura 12 - Painel de gestão da etapa <i>Offboard</i> da experiência do empregado da empresa pesquisada na primeira versão do artefato .....	63
Figura 13 - Tela inicial da segunda versão do painel de gestão da experiência do empregado da empresa pesquisada .....	65
Figura 14 - Tela inicial da versão final do painel de gestão da experiência do empregado da empresa pesquisada .....	66

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição da amostra de pesquisa por gênero.....	45
Gráfico 2 - Distribuição da amostra de pesquisa por regime de contratação .....	46
Gráfico 3 - Distribuição da amostra de pesquisa por faixa etária .....	46
Gráfico 4 - Distribuição da amostra de pesquisa por tempo de atuação na empresa .....	47
Gráfico 5 - Distribuição da amostra da pesquisa por cargo/função .....	47
Gráfico 6 - A evolução do <i>score</i> da experiência do empregado (duas medições) ao longo da pesquisa .....	67

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese dos modelos de experiência do empregado, com identificação dos seus componentes .....	27
Quadro 2 – As bases do DSR .....	29
Quadro 3 - Comparativo entre a versão original do questionário de Morgan e sua versão traduzida.....	35
Quadro 4 - Versão final do instrumento de mapeamento da experiência do empregado, após validação estatística .....	44
Quadro 5 - As classificações de Morgan para a experiência do empregado .....	48
Quadro 6 - Práticas e/ou elementos de uma excelente experiência do empregado .	50
Quadro 7 - Resumo dos apontamentos feito pelo grupo focal e as soluções sugeridas pela pesquisadora.....	64
Quadro 8 - Resumo das três versões de artefato desenvolvidas ao longo da pesquisa .....	68

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fases evolutivas dos recursos humanos segundo Morgan (2017) .....	21
Tabela 2 - Componentes da experiência do empregado sob a ótica de diversos autores e <i>frameworks</i> .....	22
Tabela 3 - Organização das afirmações do questionário para mapeamento da experiência do empregado por dimensão, segundo modelo de Morgan.....	37
Tabela 4 - Testes de KMO e Bartlett .....	38
Tabela 5 – Análise das comunalidades.....	38
Tabela 6 - Testes KMO e Bartlett pré e pós-exclusão das questões 5 e 12.....	39
Tabela 7 - Análise das comunalidades pós-exclusão das questões 5 e 12 .....	39
Tabela 8 - Testes KMO e Bartlett pós-exclusão das questões 3, 4, 5 e 12.....	40
Tabela 9 - Análise das comunalidades pós-exclusão das questões 3, 4, 5 e 12 .....	40
Tabela 10 - Testes KMO e Bartlett pós-exclusão das questões 3, 4, 5, 12 e 14.....	40
Tabela 11 - Análise das comunalidades pós-exclusão das questões 3, 4, 5 ,12 e 14 .....	41
Tabela 12 - Matriz de componentes rotativa .....	41
Tabela 13 - Comparativo entre o agrupamento de Morgan e o agrupamento da AFE .....	42
Tabela 14 - Alfa de Cronbach para as dimensões do questionário .....	42
Tabela 15 – Score de Morgan para a experiência do empregado da empresa pesquisada.....	49
Tabela 16 - Score de Morgan para a experiência do empregado, estratificada por forma de contratação .....	49

## LISTA DE SIGLAS

AFE	Análise fatorial exploratória
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
BP	<i>Business partner</i>
DSR	<i>Design science research</i>
IT	<i>Information technology</i>
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy</i>
MEC	Ministério da Educação
NPS	<i>Net promotional score</i>
PDI	Plano de desenvolvimento individual
RH	Recursos humanos
RS	Rio Grande do Sul
SP	São Paulo
TCLE	Termo de consentimento livre e esclarecido
TI	Tecnologia da informação

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	TEMA.....	15
1.2	DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	15
1.3	PROBLEMA.....	15
1.4	OBJETIVOS.....	17
1.4.1	Objetivo geral.....	17
1.4.2	Objetivos específicos .....	17
1.5	JUSTIFICATIVA.....	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1	RETENÇÃO DE TALENTOS .....	19
2.2	EXPERIÊNCIA DO EMPREGADO .....	20
2.3	SÍNTESE.....	26
3	MÉTODO .....	28
3.1	NATUREZA DA PESQUISA .....	28
3.2	CONTEXTO DA PESQUISA.....	29
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS E DE ANÁLISE DE DADOS 30	
3.4	PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA.....	32
4	VALIDAÇÃO ESTATÍSTICA DO INSTRUMENTO PARA MAPEAMENTO DA EXPERIÊNCIA DO EMPREGADO .....	34
4.1	QUESTIONÁRIO ORIGINAL E TRADUÇÃO .....	34
4.2	PARTICIPANTES .....	35
4.3	PROCEDIMENTO.....	36
4.4	ANÁLISE ESTATÍSTICA.....	37
5	RESULTADOS: A PROPOSIÇÃO DO ARTEFATO .....	45
5.1	ETAPA 1 DO DSR - CONSCIENTIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	45
5.2	ETAPA 2 DO DSR - SUGESTÕES.....	52
5.2.1	Experiência do empregado da empresa de TI A .....	53
5.2.2	Experiência do empregado da empresa de TI B .....	54
5.2.3	Experiência do empregado da empresa de TI C .....	55
5.2.4	Síntese da análise da empresa do empregado na empresa pesquisada 56	

5.3	ETAPA 3 DO DSR - DESENVOLVIMENTO .....	57
5.4	ETAPA 4 DO DSR - AVALIAÇÃO .....	64
5.5	ETAPA 5 DO DSR - CONCLUSÃO .....	69
6	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA .....	70
6.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS .....	70
6.2	CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS .....	71
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	73
	REFERÊNCIAS .....	75
	APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....	78
	APÊNDICE B – FORMULÁRIO PARA ABERTURA DE NOVAS VAGAS .....	80
	APÊNDICE C – PAINEL DE GESTÃO DA INTEGRAÇÃO .....	83
	APÊNDICE D – PROCESSO DE INTEGRAÇÃO .....	84
	APÊNDICE E – PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO DA EXPERIÊNCIA DO EMPREGADO .....	85
	APÊNDICE F – PAINEL DE GESTÃO DO OFFBOARD .....	86
	APÊNDICE G – PROCESSO DE OFFBOARD .....	87
	APÊNDICE H – TELA DO MANUAL DE USO DO PAINEL .....	88

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de tecnologia da informação (TI) no Brasil tem se mostrado acirrado por talentos nos últimos anos. Esse mercado, em crescimento acima dos 20% (HAJJAR, 2021), não foi abalado nem mesmo pelas demissões em massa que aconteceram nas *big techs* internacionais em 2022 (ALMEIDA; GUIDO, 2023). Porém, a demanda gerada por tal crescimento não é suprida pela oferta de novos profissionais entrantes (BRASSCOM, 2021), Apenas um terço das novas vagas geradas neste mercado são supridas pelos profissionais que se formam nas áreas da tecnologia anualmente e a expectativa é que até 2025 o *déficit* de vagas não preenchidas chegue a 800 mil (ALMEIDA; GUIDO, 2023).

Esse cenário resulta na competição por bons profissionais já empregados, indicando que o mercado de TI no Brasil deve ter o olhar voltado aos seus talentos. Outros dados corroboram para a necessidade de manter o olhar atento para a retenção de talentos, como o estudo da consultoria Gartner que levantou que apenas 27% dos profissionais de TI na América do Sul têm alta intenção de se manter nos atuais empregadores (WALLER, 2022).

As práticas de retenção de talentos são parte da gestão de talentos, que, dentro da área de gestão de pessoas, engloba os processos e tecnologias aplicados àqueles reconhecidos como talentos da organização, comumente incluindo os processos de recrutamento, seleção, integração, retenção, desenvolvimento, desligamento e renovação da força de trabalho (NAYAK; BHATNAGAR; BUDHWAR, 2018). Talento é todo o indivíduo que, profissionalmente, detém o conjunto de habilidades, competências e experiências necessárias para a realização das suas tarefas (SILVEIRA, 2020).

Waller (2022) defende que para manter seus times, os gestores devem ter uma abordagem centrada no indivíduo, o que conversa diretamente com a experiência do empregado, e esse é um dos meios possíveis para o alcance do objetivo de reter talentos (GHEIDAR; ZANJANI, 2021). Na definição de Gheidar e Zanjani (2021) experiência do empregado é:

A percepção abrangente e holística de um funcionário derivada de sua compreensão das interações diretas e indiretas com a organização, que começa antes do funcionário entrar na organização e dura para toda a vida (mesmo depois que o funcionário deixa a organização).

Gheidar e Zanjani (2021) apontaram que empresas com experiência do empregado melhor desenvolvida conseguem gerar engajamento 22% mais alto do que aquelas com experiência do empregado menos desenvolvida. Referem ainda que empregados dessas empresas são quatro vezes mais propensos a manterem suas funções.

## 1.1 TEMA

O presente trabalho buscou encontrar meios no desenho da experiência do empregado para reter profissionais de TI, pois esses estão inseridos em mercado em crescimento e acirrado na disputa por talentos. Sendo assim, a pesquisa abordou os temas retenção de talentos e experiência do empregado no contexto do mercado de TI.

## 1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A pesquisa foi realizada entre os empregados de TI (terceirizados, funcionários e estagiários) de uma empresa global. Foram abrangidos aqueles empregados brasileiros e atuantes nas plantas brasileiras do grupo empresarial, que ficam localizadas nos estados do Rio Grande do Sul (RS) e São Paulo (SP).

## 1.3 PROBLEMA

O mercado de TI no Brasil está em crescimento. Em 2021, atingiu taxa de 21% (HAJJAR, 2021) e não foi abalado nem mesmo pelas demissões em massa que ocorreram em 2022 em *big techs* globais como Meta, Amazon, Google e Microsoft (ALMEIDA; GUIDO, 2023). Tanto que a geração de novas vagas nesse mercado apresentou crescimento de 6,5% em 2022, ficando 16 pontos percentuais acima do crescimento médio dos empregos nacionais (BRASSCOM, 2023). Porém, a demanda gerada por tal crescimento não é suprida pela oferta, como demonstrou levantamento feito pela Brasscom (2021); a demanda média anual deste mercado é de 159 mil vagas de TI para apenas 53 mil pessoas formadas anualmente em cursos de perfil tecnológico. A expectativa é que até 2025 o *déficit* de vagas não preenchidas seja de

800 mil (ALMEIDA; GUIDO, 2023). Isso resulta na competição por bons profissionais já empregados.

O estado do Rio Grande do Sul tem destaque nessa competição, pois “há mais de 2.300 oportunidades que oferecem salários superiores a R\$ 20.000, o que corresponde a 3,5% do total de vagas no país, principalmente em São Paulo e no Rio Grande do Sul que, juntos, somam mais de 1.600 vagas” (ALMEIDA; GUIDO, 2023). Além disso, em 2021 o estado concentrava 20% dos empregos de TI, ficando na segunda colocação no ranking nacional, atrás apenas do estado de São Paulo (SP) (BRASSCOM, 2021).

Para além dos salários, o cenário de necessidade de profissionais de TI e déficit de pessoas qualificadas também contribui para que os empregadores tenham que batalhar por esses talentos oferecendo benefícios como flexibilidade, autonomia, protagonismo de carreira, qualidade de vida, projetos significativos e possibilidade de uma relação a longo prazo. O desafio não é só encontrar os talentos, mas também retê-los (ALMEIDA; GUIDO, 2023).

A permanência dos empregados identificados como talentos é essencial para que a empresa atinja seus objetivos estratégicos (STEIL; PENHA; BONILLA, 2016), pois talentos são aquelas pessoas que possuem e aplicam as habilidades, competências e experiências necessárias para a realização de alguma tarefa (SILVEIRA, 2020) estando isso diretamente relacionado à sustentação da vantagem competitiva das empresas (DEMIRKAN; SPOHRER, 2015, MARRAS, 2010, SCHULLER; JACKSON; TARIQUE, 2011, VAIMAN; SCULLION; COLLINGS, 2012, WRIGHT; GARDNER; ENGELMAN et al., 2019). Considerando que a movimentação desses profissionais no mercado é, em 70% dos casos, iniciada voluntariamente por eles próprios (IDELL; GEFEN; RAGOWSKY, 2021), é possível que a causa esteja nas práticas de retenção de talentos (IDELL; GEFEN; RAGOWSKY, 2021).

Um dos meios possíveis para o alcance do objetivo de reter talentos é através do desenvolvimento da experiência do empregado. A produção acadêmica no Brasil sobre o tema experiência do empregado, no entanto, ainda é embrionária. Em consulta às bases de dados da EBSCOHost as pesquisas não retornaram quaisquer resultados. Foram buscados os termos ‘experiência do empregado’ (em conjunto); ‘experiência’ e ‘empregado’ (separadamente) e ainda ‘*employee experience*’ e ‘*Brazil*’ sem qualquer restrição a período temporal, tipo de documento, idioma ou outros e, mesmo assim, o retorno foi infrutífero. A busca foi ajustada para que os termos fossem

pesquisados em todo o texto disponível, sem restrição de campo. Então, identificou-se aqui uma lacuna de pesquisa.

Pelo exposto, o trabalho propõe o seguinte problema de pesquisa:

Como reter talentos dos profissionais de TI de uma empresa a partir da experiência do empregado?

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo geral

Propor um artefato para que uma empresa possa compreender como reter seus talentos da área de TI através do desenho da experiência do empregado.

### 1.4.2 Objetivos específicos

Diante do problema proposto para esta pesquisa, os objetivos específicos são:

- a) Validar estatisticamente instrumento para mapeamento da experiência do empregado;
- b) Mapear a experiência do empregado em TI;
- c) Analisar a experiência do empregado em TI.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

A experiência do empregado representa a jornada do indivíduo e sua relação com a empresa e pode ser abordada com a finalidade de aumentar engajamento no trabalho e retenção do time (GHEIDAR; ZANJANI, 2021). Esse tema aparece cada vez mais frequentemente nos meios profissionais, mas ainda tem baixa produção na academia, especialmente no mercado brasileiro. Portanto, a pesquisa impacta positivamente a produção acadêmica brasileira no tema experiência do empregado e ainda, por ser o tema aplicável às empresas de todos os ramos, há potencial para que o estudo sirva de base conceitual a outros casos ampliando o conhecimento para além da empresa foco desta pesquisa.

Ainda no tema experiência do empregado, ao buscar-se um instrumento de medição da experiência do empregado para a realidade brasileira nada foi encontrado. Logo, esta pesquisa disponibiliza à academia um instrumento para o mapeamento da

experiência do empregado validado estatisticamente. Para gestores de recursos humanos ou gestores que lideram times, o questionário é uma ferramenta potente para avaliação do time e proposição de ações que aprimorem a experiência do empregado.

Além disso, o trabalho encontra razão de ser na aplicabilidade que se dará ao artefato elaborado, reforçando o arcabouço de ferramentas de apoio à decisão dos gestores da empresa (KLINGENBERG, 2020). A gestão de pessoas a partir da experiência do empregado potencializa a capacidade da organização em reter seus talentos e aumentar engajamento. E em se tratando do artefato, a pesquisadora, como *vendor manager* de TI na empresa pesquisada, identificou oportunidade de melhorias pela aplicação prática do artefato uma vez que, no momento da pesquisa, não há quaisquer processos desenhados, tampouco padrões a serem seguidos em relação à experiência do empregado.

Para a empresa foco da pesquisa, o benefício na adoção de um artefato para melhorar a experiência do empregado na América do Sul e, assim, reter seus talentos é importante, pois, a partir de 2021 houve uma mudança global na estrutura e governança da empresa, a região abriu mais vagas para terceirizados representando crescimento de 200% no período.

Assim, esta pesquisa propôs um artefato para que uma empresa possa compreender como reter seus talentos da área de TI através do desenho da experiência do empregado.

Para o desenvolvimento dos temas, este trabalho foi organizado em sete capítulos. No primeiro, a introdução, são apresentados o tema e sua delimitação, o problema de pesquisa e seus objetivos, além da justificativa para este estudo. No segundo capítulo, a fundamentação teórica, os temas retenção de talentos e experiência do empregado são desenvolvidos em maior profundidade. O terceiro capítulo, método, apresenta como o DSR foi aplicado a esta pesquisa. Em seguida, são apresentados a validação estatística do instrumento para medição da experiência do empregado (no capítulo 4) e os resultados encontrados na pesquisa (capítulo 5). As contribuições desta pesquisa são elencados no capítulo 6. E, por fim, o último capítulo apresenta as considerações finais para este trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para embasamento deste trabalho, buscou-se na teoria os conceitos e efeitos da retenção de talentos e experiência do empregado.

### 2.1 RETENÇÃO DE TALENTOS

Para abordar a retenção de talentos, é importante antes entender conceitos que margeiam este tema: a retenção de empregados, talento e gestão de talentos. A retenção de empregados, segundo Steil, Penha e Bonilla (2016) “é a capacidade que determinadas organizações têm de manter grupos específicos de profissionais atuando nelas, de modo que alcancem seus objetivos estratégicos”. Já o conceito de talento originou em estudo que data de 1958 quando McClelland, Atkinson, Clark, Lowell definiram talento como um termo ambíguo, podendo se referir a uma habilidade interpessoal e outras vezes a um desempenho talentoso (SILVEIRA, 2020). Em uma definição mais recente, citada em Silveira (2020), Berger e Berger afirmam que talento é um conjunto de habilidades, competências e experiências necessárias para a realização de alguma tarefa. E a gestão de talentos é um campo dentro da gestão de recursos humanos que engloba seus processos, gestão e tecnologias aplicados àqueles reconhecidos como talentos da organização, comumente incluindo os processos de recrutamento, seleção, integração, retenção, desenvolvimento, desligamento e renovação da força de trabalho (NAYAK; BHATNAGAR; BUDHWAR, 2018).

Pode-se dizer que é interesse de todas as organizações reter seus talentos, pois há na literatura estratégica de recursos humanos forte argumentação de que os recursos e capacidades que sustentam a vantagem competitiva das empresas estão diretamente ligados às capacidades dos indivíduos talentosos que compõem o seu capital humano (DEMIRKAN; SPOHRER, 2015, MARRAS, 2010, SCHULLER; JACKSON; TARIQUE, 2011, VAIMAN; SCULLION; COLLINGS, 2012, WRIGHT; GARDNER; ENGELMAN et al., 2019). Voltando o olhar ao empregado, a retenção de talentos trata de oferecer subsídios e de seguir atendendo as necessidades do empregado para que o desejo de permanência na organização perdure (RATHI; LEE, 2017). Ou seja, a retenção de talentos vai muito além de apenas atrair ou desenvolver talentos.

Assim, de acordo com o relatório executivo da IBM *Institute Business Value* 2010, os talentos permanecem onde há melhores condições de vida e oportunidades. As ações que podem trazer as melhores condições de vida incluem: envolver os empregados no processo decisório, ofertar oportunidade de crescimento e desenvolvimento na carreira, garantir o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, remunerar adequadamente e desenvolver programas de saúde e segurança (RATHI; LEE, 2017).

No caso do mercado de TI, um estudo da consultoria Gartner levantou que apenas um terço dos profissionais de TI tem intenção alta de permanência no empregador em que estão. Na América do Sul, esse percentual é de 27%, um dos menores globalmente (WALLER, 2022). Waller (2022) defende que, para combater esses percentuais baixos e melhor reter os talentos de TI, os gestores assumam uma abordagem centrada no indivíduo. O que conversa diretamente com a experiência do empregado.

## 2.2 EXPERIÊNCIA DO EMPREGADO

Para atrair e reter talentos as organizações deveriam repensar e aprimorar a experiência do empregado (GHEIDAR; ZANJANI, 2021). Gheidar e Zanjani (2021) apontaram que empresas com experiência do empregado melhor desenvolvida conseguem gerar engajamento 22% mais alto do que aquelas com experiência do empregado menos desenvolvida. Apontaram ainda que empregados dessas empresas são quatro vezes mais propensos a manterem suas funções.

Para melhor compreensão da experiência do empregado, é importante situá-la historicamente. Em geral, a evolução dos recursos humanos (RH) pode ser dividida em quatro fases: período utilitário (foco na utilidade dos recursos), período da produtividade (foco no incremento da produtividade e performance de empregados), período do engajamento (foco na busca por formas de beneficiar os empregados e compreender como e o porquê trabalham) e, mais recentemente, período da experiência do empregado. Nesse período, o objetivo é buscar compreender como os empregadores podem criar espaços onde os empregados queiram trabalhar (*versus* precisem trabalhar) (GHEIDAR; ZANJANI, 2021; MORGAN, 2017). Morgan (2018) chama isso de *reason for being*, ou razão de ser (em livre tradução).

Morgan (2017) identifica cada fase através de perguntas-chave. No período utilitário a pergunta a ser feita é “o que os empregados precisam para realizar seu trabalho?” e ela é respondida de forma simples: mesa de trabalho, cadeira, telefone e computador. O período da produtividade pergunta “o que os empregados precisam para trabalhar melhor e mais rápido?” e traz como possíveis respostas: melhorias ferramentais para que as pessoas façam mais utilizando os mesmos recursos, otimização do time e desenho de processos padrão. O período de engajamento questiona “como podemos deixar os empregados mais felizes para que assim eles performem melhor?” a resposta listará: pesquisas anuais de clima organizacional, foco na cultura da empresa, ações que são como ‘doses de adrenalina’ (ações de resultado rápido, realizadas na sequência das pesquisas anuais, para que os empregados percebam a mudança de clima. Normalmente, essas ações não têm resultado duradouro), elaboração da identidade organizacional (incluindo missão, visão e valores da empresa). Por fim, a pergunta referente ao período da experiência do empregado é: “como podemos criar uma organização onde as pessoas queiram trabalhar (*versus* precisem trabalhar)?” e a resposta deve abordar a cultura, a tecnologia e o ambiente físico oferecidos; a empresa deve ter um desenho de negócio que ofereça propósito, abordagem e ações de longo prazo e elaboração da identidade organizacional com base em uma razão de ser.

Tabela 1 - Fases evolutivas dos recursos humanos segundo Morgan (2017)

<b>Fase:</b>	Utilitário	Produtividade	Engajamento	Experiência do empregado
<b>Pergunta-chave:</b>	O que os empregados precisam para realizar seu trabalho?	O que os empregados precisam para trabalhar melhor e mais rápido?	Como podemos deixar os empregados mais felizes para que assim eles performem melhor?	Como podemos criar uma organização onde as pessoas queiram trabalhar?
<b>Campo de atuação:</b>	Disponibilização de ferramentas de trabalho adequadas.	Melhorias para que as pessoas façam mais com os mesmos recursos.	Foco na cultura da empresa.	Foco na cultura da empresa, tecnologia disponibilizada e ambiente oferecido.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Morgan (2017)

Dentro desse último período descrito, a experiência do empregado pode ser entendida como a jornada de um profissional dentro da empresa. Ela resulta de todas

as interações entre organização e sua força de trabalho e aqui estão considerados não só funcionários, mas também trabalhadores temporários, prestadores de serviço, trabalhadores por empreitada, aposentados, candidatos em recrutamento (possíveis futuros empregados) e outros. É importante destacar que cada um ou cada grupo se relaciona de forma distinta com a empresa ao longo de sua jornada e que a jornada pode começar quando o candidato toma conhecimento de uma vaga e conhece a marca da empresa até o pós-desligamento (PEOPLE, 2018; PLASKOFF, 2017).

Ainda de acordo com Gheidar e Zanjani (2021) os componentes da experiência do empregado são: carreira, marca, características pessoais do empregado, cultura organizacional, tecnologias, ambiente físico, estratégia de negócio e liderança. Existem outros componentes de acordo com a visão de outros autores para a experiência do empregado. Algumas visões foram compiladas por Gheidar e Zanjani (2021), e são apresentadas na tabela a seguir.

Tabela 2 - Componentes da experiência do empregado sob a ótica de diversos autores e *frameworks*

Nome do <i>framework</i>	Publicação (Ano)	Componentes
Modelo de Experiência do Empregado de Lahey & Barnes	Lahey & Barnes (2018)	Marca, cultura, gestão e acordos, tecnologia e processo.
Modelo de Experiência do Empregado de Morgan	Morgan (2018)	Ambiente (físico), cultura e tecnologia.
Ecosistema da Experiência do Empregado de North Highland	North Highland (2017)	No núcleo: explorar, aplicar, juntar-se, aprender, contribuir, crescer, fazer a transição, sair, endossar, voltar; na segunda camada: serviços, produtos, conteúdo, locais de trabalho e ambientes, artefatos e eventos; Na terceira camada: propósito, organização, arquitetura, cultura, liderança e gestão; Na quarta camada: promessa da marca empregadora.
O Índice de Experiência do Empregado pelo mundo (calcadas nas práticas de trabalho)	IBM & Globeforce (2017)	Ambiente (confiança organizacional e relacionamentos entre colegas de trabalho), trabalho (trabalho significativo e <i>feedback</i> contínuo, reconhecimento e crescimento) e pessoa (empoderamento e voz, e equilíbrio trabalho-vida).

Modelo de Experiência do Empregado de Maylett e Wride	Maylett e Wride (2017)	Alinhamento de expectativas, três contratos (marca, transacional e psicológico) e confiança
<i>Framework</i> Deloitte da Experiência do Empregado (A organização simplesmente irresistível)	Deloitte (Mazor <i>et al.</i> ) (2017)	Trabalho com propósito, gerência apoiadora, ambiente positivo, oportunidade de crescimento, confiança na liderança, colaboração e conexão.
O Índice de Experiência do Empregado	IBM & Globeforce (2016)	Comportamento, ações, confiança organizacional, relação entre colegas, trabalho com propósito, reconhecimento, <i>feedback</i> , crescimento, empoderamento e equilíbrio trabalho-vida.
Modelo de Experiência do Empregado da IBM	IBM (Lesser <i>et al.</i> ) (2016)	Esfera do trabalho, esfera social e esfera física.
Modelo de Mensuração da Experiência do Empregado Foresee	Foresee (2014)	Elementos da experiência (avanço profissional, compensação, trabalho em equipe, empoderamento, ambiente, trabalho, gestão, apoio no trabalho, liderança, cultura organizacional), satisfação do empregado e engajamento futuro.
Modelo CGI DEX	CGI (2015)	Práticas da cultura, práticas do trabalho, experiência do <i>design</i> , processo do <i>design</i> , viabilizadores tecnológicos, infraestrutura, modelo operacional e desenho organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Gheidar e Zanjani (2021)

Apesar das óticas distintas, percebe-se elementos comuns entre elas. A experiência do empregado está pautada no ambiente e nas relações que ele proporciona (nas definições aparecem termos como: esfera social, colaboração, relacionamento entre os colegas, apoio da gestão, apoio no trabalho, conexão, trabalho em equipe, ambiente positivo, ambiente físico, arquitetura), na cultura e organização (as expressões cultura, trabalho com propósito e confiança organizacional aparecem em diversas definições, além de desenho organizacional, marca e trabalho significativo) e tecnologia (GHEIDAR; ZANJANI, 2021; MORGAN, 2018a).

Nesta pesquisa, o modelo adotado foi o de Morgan (2018) e sua equação de experiência do empregado com 17 atributos, organizados em três dimensões:

ambiente (físico), cultura e tecnologia. A equação é denominada pelo autor de *Score da Experiência do Empregado* e ele destaca que os atributos são bilaterais, ou seja, quando trabalhados, eles afetam positivamente tanto o indivíduo quanto a organização. O que o autor chama de 'razão de ser' (*reason for being* em inglês) é o que guia a organização em como ela deve agir na criação da experiência do empregado. A seguir, uma figura do artigo *The technological environment in employee experience* (MORGAN, 2018a) em que ele demonstra como se relacionam a razão de ser, as três esferas do método e os 17 atributos.

Figura 1 – As três dimensões e os 17 atributos da experiência do empregado do modelo de Morgan



Fonte: Morgan (2018a)

Como pode ser observado na figura, Morgan (2018) nomeia as esferas de: cultura, que compreende 10 dos 17 atributos; ambiente, com quatro atributos; e tecnologia, com três atributos. Morgan (2018b) define cultura como os efeitos colaterais de se trabalhar em determinada organização. A dimensão cultura representa 40% da experiência do empregado no modelo. A cultura organizacional determina o tratamento que será dado às pessoas, os resultados (produtos e/ou serviços) que serão criados, os relacionamentos que serão cultivados e até mesmo a forma como o trabalho é realizado. A característica mais marcante da cultura organizacional é que ela existe, mesmo quando a empresa não age ativamente para criá-la. Na dimensão cultural os atributos considerados por Morgan (2017) são:

**Demonstra dedicação à saúde e ao bem-estar do empregado:** empresas engajadas em criar uma boa experiência do empregado sabem que o bem-estar tem efeitos diretos na produtividade do ser humano e, por isso, encontra formas de fomentar a saúde e o bem-estar de seus empregados. **Os seus executivos e gerentes são mentores e coaches dentro da organização:** Líderes mais próximos dos seus liderados e, ainda, liderando pelo exemplo. Atuam como mentores e *coaches* dos empregados. **Há tratamento justo dos empregados:** a empresa não demonstra preconceito ao tratar as questões dos seus empregados, além de reconhecer aqueles que demonstram esforço e performance superior. **Demonstra habilidade em aprender coisas novas e disponibiliza recursos para que isso aconteça:** a empresa oferece treinamentos e programas de desenvolvimento para que seus empregados não se sintam estagnados em termos de aprendizagem. **É indicada como bom local de trabalho pelos próprios empregados:** naturalmente os empregados divulgam a empresa como um bom local de trabalho. **Há espaço para inclusão e diversidade:** há espaço para fala e para participação de pessoas diversas, sem que elas precisem mudar o seu jeito de ser quando estão no ambiente de trabalho. **Empregados se sentem pertencentes:** empregados se sentem pertencentes não só ao ambiente, mas a um time e trabalham em equipe. **Há senso de propósito legítimo:** o senso de propósito legítimo gera engajamento, e, conseqüentemente, as pessoas se esforçam em dar o seu melhor resultado. **Todos se sentem valorizados:** se sentir valorizado não significa apenas o reconhecimento pelo trabalho feito, mas também sentir sua presença notada, sentir que é ouvido e considerado e, principalmente, que é remunerado adequadamente pelo resultado entregue. **Organização tem imagem positiva:** significa que a empresa tem boa reputação entre seus mais diversos públicos.

A segunda dimensão do modelo, o ambiente, corresponde a 30% da experiência do empregado e pode ter efeitos na criatividade, conexão e engajamento do empregado. Morgan (2018c) define três atributos nessa esfera. **Empregados gostam de trazer amigos e familiares para visitaçao ao local de trabalho:** o empregado sente orgulho em mostrar seu local de trabalho a outras pessoas, principalmente àquelas que lhe são próximas. **Oferece flexibilidade de regime de trabalho:** não só o espaço físico, mas arranjos de trabalho também ajudam a criar o ambiente. Oferecer flexibilidade nos horários e locais de trabalho pode resultar em uma melhor experiência do empregado. **Os valores da organização são**

**perceptíveis na prática:** os valores da empresa são percebidos no dia a dia pela ação dos empregados nos mais diversos níveis. **Oferece espaços de trabalho múltiplos:** espaços colaborativos, diversos e adequados a cada situação são oferecidos aos empregados. Por exemplo: um espaço calmo para momentos em que concentração profunda se faz necessária, ou locais com espaço e mobiliário adequado para reuniões, espaços para trocas de ideias etc.

A terceira e última dimensão do modelo, a tecnologia, garante a comunicação, colaboração e execução do trabalho propriamente dito. Ela corresponde aos 30% finais da experiência. Faz parte dessa esfera todos os equipamentos individuais (*notebooks*, fones etc.) e coletivos (equipamento para videoconferência, rede, banco de dados etc.) e as aplicações utilizadas para o trabalho. Os três atributos desta esfera são: **A tecnologia existente está disponível a todos:** as tecnologias adotadas pela empresa estão disponíveis a todos que precisem, sem limitação de público ou quantidade de licenças. **A tecnologia utilizada é em nível de mercado:** é comum que ferramentas tecnológicas corporativas tenham visual e usabilidade desatualizadas e recebam novas versões esporadicamente. Por isso é importante, para uma melhor experiência do empregado, oferecer ferramentas que estejam no nível do mercado. Ou seja, são mais modernas, recebem atualizações mais frequentes, tem interfaces mais amigáveis ao uso etc. **Necessidade dos empregados versus requisitos de negócio:** o que o autor propõe neste atributo é que se amplie a visão de como atender o empregado no quesito tecnológico, saindo de uma lista de itens (requisitos de negócio) para uma ampla compreensão da forma (processos e métodos) como o empregado trabalha e, assim, oferecer a melhor solução tecnológica para a execução do trabalho.

Para medir os atributos e a experiência do empregado como um todo, Morgan (2017) criou um questionário com 17 afirmações respondidas através da escala Likert. O questionário foi adotado nesta pesquisa e mais detalhes sobre ele são apresentados no capítulo de resultados.

## 2.3 SÍNTESE

Neste fechamento de capítulo, é apresentada uma síntese identificando-se os componentes da experiência do empregado comum aos vários modelos estudados.

Quadro 1 - Síntese dos modelos de experiência do empregado, com identificação dos seus componentes

COMPONENTES	MODELOS									
	Modelo de Experiência do Empregado de Lahey & Barnes	Modelo de Experiência do Empregado de Morgan	Ecosistema da Experiência do Empregado de North Highland	O Índice de Experiência do Empregado pelo mundo (calçadas nas práticas de trabalho)	Modelo de Experiência do Empregado de Maylett e Wride	Framework Deloitte da Experiência do Empregado (A organização simplesmente irresistível)	O Índice de Experiência do Empregado	Modelo de Experiência do Empregado da IBM	Modelo de Mensuração da Experiência do Empregado Foressee	Modelo CGI DEX
Acordos de trabalho	x			x	x			x	x	x
Ambiente físico		x	x			x		x	x	x
Colaboração e relacionamentos			x	x		x	x	x	x	
Confiança organizacional				x	x	x	x			
Cultura	x	x	x						x	x
Empoderamento				x	x		x		x	
Equilíbrio trabalho-vida				x			x			
Gestão e Liderança	x		x	x		x	x		x	
Marca	x		x		x					
Processo	x		x							x
Propósito			x	x		x	x			
Reconhecimento e crescimento				x		x	x		x	
Satisfação e Engajamento									x	
Serviços, produtos e conteúdo			x							
Tecnologia	x	x								x

Fonte: Elaborado pela autora

Uma vez que o quadro síntese apresentou os elementos que compõem a experiência do empregado conforme identificados nas referências estudadas, é a partir dele que a pesquisadora desenvolveu seu artefato, com o intuito de responder à questão de pesquisa “como reter talentos dos profissionais de TI de uma empresa a partir da experiência do empregado”. Para tal, foi seguido o método *Design Science Research*, apresentado no capítulo a seguir.

### 3 MÉTODO

A presente pesquisa, de natureza qualitativa aplicada, respondeu por meio da proposição de um artefato como uma empresa pode reter talentos dos profissionais de TI a partir da experiência do empregado. Para isso, a pesquisadora abordou o problema fazendo uso da estratégia *Design Science Research* (DSR).

#### 3.1 NATUREZA DA PESQUISA

A pesquisa em administração busca respostas a partir da observação do contexto. No âmbito profissional, especialmente, o desejado é que tais respostas sejam aplicáveis, trazendo, assim, resultados reais e mensuráveis para o negócio. Ainda, a pesquisa em administração conjuga abordagens experimental e social em busca da geração de resultados que façam sentido não apenas para a comunidade acadêmica, mas também para a comunidade de profissionais. Tal propósito também está expresso em Portaria Normativa MEC 17, de 28 de dezembro de 2009, que dispõe, entre outros, sobre os objetivos do mestrado profissional, sendo um deles o de “transferir conhecimento para a sociedade, atendendo demandas específicas e de arranjos produtivos com vistas ao desenvolvimento nacional, regional ou local;” (MEC, 2009). Assim, a natureza qualitativa de nível aplicado mostrou-se adequada por atender tais objetivos através de sua visão holística, abordagem indutiva e investigação naturalística.

O método DSR, com bases ontológica, epistemológica, metodológica e axiológica da ciência do *design* (VAISHNAVI; KUECHLER; PETTER, 2012), procura criar algo útil ao ser humano, pois tem como premissa a aplicação dos resultados da pesquisa (KLINGENBERG, 2020). Isso lhe confere um enfoque prescritivo que, ao procurar explicar como a realidade pode ser, complementa a abordagem indutiva da pesquisa qualitativa. Enquanto a compreensão da realidade como ela é contribui no entendimento e descrição do problema real, a compreensão da realidade como ela pode ser contribui na proposição de solução para o referido problema.

Quadro 2 – As bases do DSR

Base (crença fundamental)	Definição	Perspectiva de pesquisa: ciência do <i>design</i>
Ontologia	Estudo que descreve a natureza da realidade.	Múltiplas alternativas, situadas de forma contextualizada em diferentes ambientes reais.
Epistemologia	Estudo que explora a natureza do conhecimento.	'saber através do fazer': construção limitada a um contexto; iteração.
Metodologia	Estudo dos métodos e princípios que guiam a geração de novo conhecimento de uma disciplina	Tendência a dualidade; processo criativo que gera novos conhecimentos e viabiliza o avanço a um cenário futuro; mede impacto do artefato no contexto.
Axiologia	Estudo dos valores.	Controle; criação; evolução pela melhoria; compreensão.

Fonte: adaptado de VAISHNAVI; KUECHLER; PETTER, 2012

### 3.2 CONTEXTO DA PESQUISA

A pesquisa foi conduzida entre funcionários, estagiários e prestadores de serviço terceirizados da área de TI de uma empresa global. O escopo ficou restrito às pessoas localizadas na região da América do Sul, mais especificamente, Brasil, nas plantas da empresa localizadas nos estados do Rio Grande do Sul e de São Paulo. O universo da pesquisa é composto por 107 pessoas, com as seguintes características: 74% são funcionários ou estagiários e 26% são prestadores de serviço terceirizados; 85% são homens e 15% mulheres, distribuídos entre sete equipes (identificadas neste trabalho como departamentos 1 a 7); oito pessoas exercem função de liderança.

Figura 2 - Estrutura da TI no Brasil da empresa foco da pesquisa e a distribuição dos empregados entre os sete departamentos



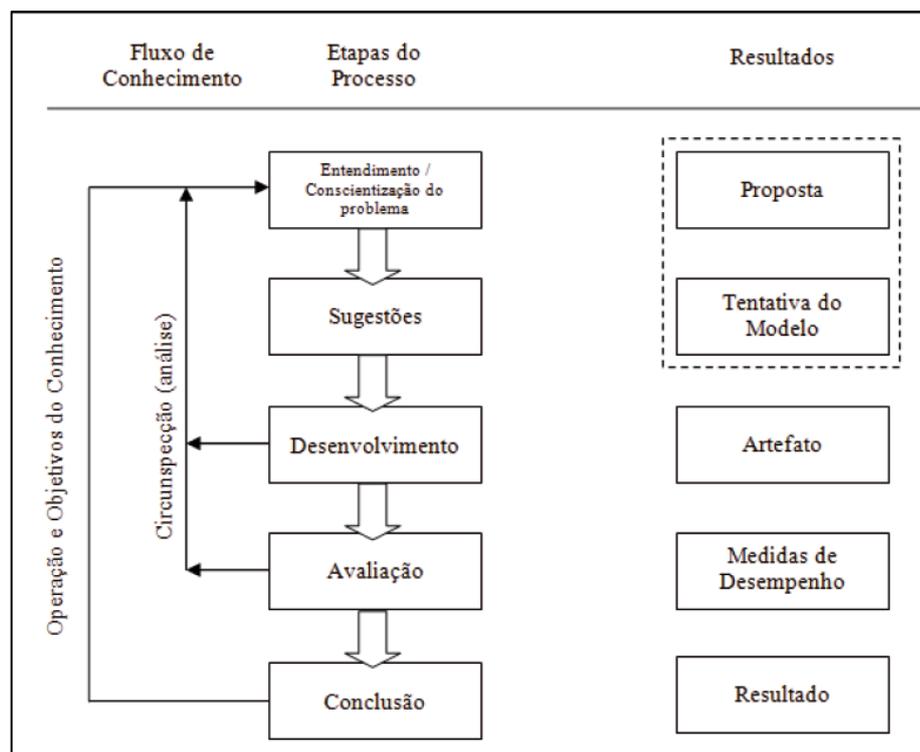
Fonte: Elaborado pela autora

A composição mista do time, entre funcionários, estagiários e prestadores de serviços terceirizados é comum na área de TI e considerada a melhor estrutura para construir resiliência na força de trabalho (MOK et al., 2021).

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS E DE ANÁLISE DE DADOS

O processo padrão do DSR é uma adaptação do modelo de processo de *design* computável de Takeda *et al* (VAISHNAVI; KUECHLER; PETTER, 2012) e traduzido por Freitas Júnior *et al.* (2014). Na figura é possível observar que cada etapa do processo gera um resultado diferente e, paralelo às etapas do processo, há um fluxo de conhecimento.

Figura 3 – O processo padrão do DSR, seus resultados e o fluxo de conhecimento



Fonte: FREITAS JÚNIOR et al., 2014

A pesquisa realizada passou por todas as etapas do método. Porém, antes de iniciar a conscientização do problema a pesquisadora realizou a validação estatística do questionário de pesquisa com 180 participantes pela análise fatorial exploratória (AFE).

**Conscientização do problema:** Nas palavras de Freitas Júnior *et al.* (2014) “o processo de investigação começa quando o pesquisador toma conhecimento de um

problema ou oportunidade de pesquisa.” O questionário estatisticamente validado foi disponibilizada a todos os empregados de TI da empresa pesquisada, que o responderam de forma voluntária e anônima em formulário eletrônico no período de 12 de setembro de 2022 a 12 de outubro de 2022. A análise das respostas coletadas foi feita seguindo os parâmetros de Morgan (2017) e sua classificação para as empresas de acordo com o *score* de cada uma.

Na sequência, foi realizado grupo focal com empregados voluntários na pesquisa, viabilizando o aprofundamento da compreensão da experiência do empregado existente na organização. Participaram desse grupo focal quatro empregados terceirizados. A análise de conteúdo foi feita seguindo as diretrizes de Bardin e seu conjunto de técnicas de investigação que, por meio de uma descrição objetiva e sistemática do conteúdo, tem por finalidade a interpretação dos materiais (FERNANDES; ADAM, 2022).

Como resultado dessa etapa, a pesquisadora formalizou o problema de pesquisa por meio do *score* e classificação da experiência do empregado existente na empresa foco da pesquisa.

**Sugestão:** Também de acordo com Freitas Júnior *et al.* (2014), esta é a etapa criativa em que a nova funcionalidade é pensada com base em elementos novos ou existentes. Para essa etapa, foram visitadas três empresas (cuja atividade fim é o *outsourcing* de profissionais de TI) com o objetivo de conhecer o que cada uma desenvolve para experiência de seus empregados. Nesta etapa também foi realizado análise de conteúdo seguindo Bardin, além do desenho de macroprocessos para as experiências do empregado identificadas.

O desenho dos macroprocessos é importante pois a visualização do processo é essencial para compreender e avaliar o impacto de mudanças (BEBBINGTON *et al.*, 2023). A proposta desenvolvida na etapa de conscientização do problema foi então transformada em tentativa do modelo.

**Desenvolvimento e avaliação:** Nessas duas etapas, foi criado o *design* experimental de um painel de gestão da experiência do empregado com foco nos empregados terceirizados. O painel foi elaborado a partir da tentativa de modelo resultante da fase de sugestão, a ferramenta “representa a integração entre os mecanismos de gestão estratégica, tática e operacional das empresas e a ciência da computação” (KAISER, 2013). Esse artefato foi avaliado e aprimorado em dois momentos: o primeiro foi um grupo focal com pessoas do time de TI da América do

Sul. Foram eles: três gestores de empregados terceirizados, a *vendor manager* (responsável na empresa pelos contratos desses empregados terceirizados) e a funcionária que processa o *onboard* e pagamentos dos empregados terceirizados. O grupo focal foi realizado de forma *online*, utilizando o *Microsoft Teams* (a ferramenta homologada pela empresa pesquisada). Mais uma vez, as falas coletadas no grupo focal tiveram a análise de conteúdo seguindo Bardin. O segundo momento trouxe melhorias ao artefato a partir do seu uso no dia a dia durante um mês. Pode-se chamar isso de instanciação, que “é a concretização de um artefato em seu ambiente e demonstram a viabilidade e a eficácia dos modelos e métodos que contemplam” (FREITAS JÚNIOR et al., 2014). A versão final do painel é o próprio artefato. Como produto desta etapa foram definidas as métricas de performance da experiência do empregado terceirizado.

**Conclusão:** Conforme define Freitas Júnior *et al.*, a etapa de conclusão não marca apenas o final da pesquisa, mas também comunica o trabalho feito e os resultados alcançados. Assim, nesta dissertação, o resultado da pesquisa é compartilhado com a comunidade científica. Além disso, foi realizada comunicação interna para os gestores de empregados terceirizados a fim de divulgar o painel de gestão e seus vídeos orientativos.

### 3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA

Um dos importantes pontos de uma pesquisa de caráter científico é atender aos critérios éticos. Todos os participantes desta pesquisa, em suas várias etapas, manifestaram sua concordância na participação e seu reconhecimento dos procedimentos éticos. Aqueles que responderam ao questionário de experiência do empregado concordaram com o seguinte termo “Ao responder as perguntas seguintes você concorda em participar da minha pesquisa de mestrado de forma voluntária e anônima. Os dados coletados serão utilizados apenas para os fins deste estudo, e na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade e da empresa serão mantidas no mais rigoroso sigilo”. Os participantes de todos os grupos focais assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) (Apêndice A). No termo foram apresentados os objetivos deste estudo e solicitada a autorização para que as conversas fossem gravadas e transcritas na íntegra. Também assinaram um

termo aqueles representantes de empresas de *outsourcing* que foram visitados e apresentaram a experiência do empregado existente em suas empresas.

Dessa forma, consonante às condições éticas, esta pesquisa atendeu à Resolução 466/2012 no que diz respeito à obrigatoriedade de esclarecimento aos participantes sobre os procedimentos adotados durante toda a pesquisa e sobre os possíveis riscos e benefícios.

## 4 VALIDAÇÃO ESTATÍSTICA DO INSTRUMENTO PARA MAPEAMENTO DA EXPERIÊNCIA DO EMPREGADO

Para alcançar o objetivo de proposição de artefato, antes, a pesquisadora validou o instrumento para mapeamento da experiência do empregado, pois ao rastrear uma escala que mapeasse a experiência do empregado e que fosse aplicável ao cenário brasileiro, a busca resultou sem sucesso. Na ausência de um instrumento consolidado e testado no contexto de tecnologia brasileiro, o questionário criado por Morgan (2017) foi traduzido e estatisticamente validado em uma amostra de 180 profissionais de diversas áreas de atuação.

### 4.1 QUESTIONÁRIO ORIGINAL E TRADUÇÃO

Para esta pesquisa, foi estatisticamente validado o questionário originalmente criado em inglês por Morgan. O questionário é composto por 17 afirmações que representam os 17 atributos do modelo de Morgan, divididas nas três dimensões: ambiente, cultura e tecnologia (MORGAN, 2018a). A tradução de cada afirmação foi realizada pela autora e validada para compreensão por dois profissionais especialistas. Houve apenas uma sugestão de alteração de texto por parte de um dos avaliadores, que disse “*Trocaria o termo ‘gerentes’ por gestores. Por exemplo, eu sou gerente geral, tenho gerentes na minha equipe e meu gestor é um superintendente*” (pergunta 8).

O quadro a seguir identifica a afirmação correspondente a cada atributo do modelo de Morgan nas suas versões original e traduzida.

Quadro 3 - Comparativo entre a versão original do questionário de Morgan e sua versão traduzida

Dimensão	Atributo	#	Questão original	Questão traduzida
Ambiente	Oferece várias opções de espaço de trabalho	P1	<i>Your organization offers employees multiple workspace options (e.g., open spaces, conference rooms, quiet areas, collaboration spaces, cafe style environments, etc.)</i>	Minha organização oferece aos funcionários várias opções de espaço de trabalho (por exemplo: espaços abertos, salas de conferência, áreas silenciosas, espaços de colaboração, ambientes estilo café etc.)
	Valores organizacionais são refletidos	P2	<i>The physical space reflects the values of your organization (e.g., if the values are collaboration, openness, transparency, and fun, then you wouldn't expect to see a dull environment with nothing but cubicles!)</i>	O espaço físico reflete os valores da minha organização (por exemplo: se os valores são colaboração, abertura, transparência e diversão, você não esperaria ver um ambiente monótono com nada além de cubículos.)
	Escolhe trazer amigos ou visitantes	P3	<i>You feel proud to bring a friend/visitor to your of office.</i>	Eu me sinto orgulhoso de trazer um amigo/visitante ao escritório.
	Oferece flexibilidade	P4	<i>Your organization offers flexible work options (such as the ability to work your own hours wherever you want) and encourages autonomy.</i>	Minha organização oferece opções de trabalho flexíveis (como a capacidade de trabalhar em meu próprio horário e onde quiser) e incentiva a autonomia.
Cultura	Senso de propósito legítimo	P5	<i>You feel a sense of purpose</i>	Eu tenho um senso de propósito
	Trata funcionários de forma justa	P6	<i>You feel you are treated fairly.</i>	Eu sinto que sou tratado com justiça.
	Todos se sentem valorizados	P7	<i>You feel valued.</i>	Eu me sinto valorizado.
	Executivos e gerentes são <i>coaches</i> e mentores	P8	<i>You feel your managers are coaches and mentors.</i>	Eu sinto que meus gestores são <i>coaches</i> e mentores.
	Funcionários se sentem como parte de um time	P9	<i>You feel like you are part of a team.</i>	Eu me sinto parte de uma equipe.
	Habilidade para novos aprendizados e disponibilidade de recursos para tal e avançar	P10	<i>If you want to learn something new or advance within your organization, you are given the resources and opportunity to do so</i>	Se eu desejo aprender algo novo ou avançar em minha organização, eu tenho os recursos e a oportunidade para fazê-lo.
	Indicações vem dos funcionários	P11	<i>You refer others to work at the organization.</i>	Eu indico outras pessoas para trabalhar na organização.
	Crê em diversidade e inclusão	P12	<i>You feel that the organization you work for is diverse and inclusive.</i>	Eu sinto que a organização para a qual trabalho é diversa e inclusiva.
	Dedicada à saúde e bem-estar dos funcionários	P13	<i>Your organization invests in employees' well-being (physical and mental health).</i>	Minha organização investe no bem-estar dos funcionários (saúde física e mental).
	Companhia é vista de forma positiva	P14	<i>Generally speaking, your organization has a strong positive brand perception.</i>	De um modo geral, minha organização tem uma forte percepção positiva da marca.
Tecnologia	Tecnologia em nível de consumidor	P15	<i>Generally, the technology that you use inside of your organization is consumer grade (meaning it's so well designed, useful, and valuable that you would consider using something similar in your personal life if it existed).</i>	Geralmente, a tecnologia que eu uso dentro de minha organização é de nível de consumidor (o que significa que é tão bem projetada, útil e valiosa que eu consideraria usar algo semelhante em minha vida pessoal, se existisse).
	Disponibilidade a todos	P16	<i>Generally, the technology used is available to everyone at your organization who wants it.</i>	Geralmente, a tecnologia usada está disponível para todos em minha organização que a desejarem.
	Necessidade dos funcionários vs requisitos do negócio	P17	<i>Generally, the technology you use inside of your organization is focused on the needs of the employees instead of just on the technical requirements and specifications of the organization.</i>	Geralmente, a tecnologia que eu uso dentro da minha organização é focada nas necessidades dos funcionários e não apenas nos requisitos e especificações técnicas da organização.

Fonte: elaborado pela autora com base em MORGAN, 2018a

## 4.2 PARTICIPANTES

Participaram da validação do questionário profissionais de mercado de ramos diversos, em uma amostra não probabilística por conveniência. Esses profissionais receberam o questionário em formato *online*, via disponibilização de *link* por *e-mail* e por aplicativo de comunicação. O número de respondentes foi de 180 pessoas e as respostas consideradas válidas foram 179. Um dos participantes não autorizou que

suas respostas fossem consideradas para a pesquisa. As respostas foram coletadas entre as datas de 09 de maio de 2022 e 19 de agosto de 2022.

A amostra para validação do questionário é composta por 44% profissionais mulheres e 56% profissionais homens. Da amostra, 44% têm entre 31 e 40 anos de idade, 27% ocupam cargo de coordenação ou supervisão e 43% estão há mais de 10 anos na empresa. Os empregadores dos participantes da amostra são empresas nacionais (87%) e operam em regime presencial (50%). A amostra é composta por 47% profissionais com nível educacional de pós-graduação (especialização *lato sensu*).

#### 4.3 PROCEDIMENTO

O questionário aplicado em amostra não probabilística por conveniência continha 17 questões e os respondentes indicaram o nível de concordância com cada afirmação em cinco níveis (escala Likert), variando de “concordo totalmente” a “discordo totalmente”, cotadas entre 5 e 1 respectivamente. As questões foram: 1. Minha organização oferece aos funcionários várias opções de espaço de trabalho (por exemplo: espaços abertos, salas de conferência, áreas silenciosas, espaços de colaboração, ambientes estilo café etc.); 2. O espaço físico reflete os valores da minha organização (por exemplo: se os valores são colaboração, abertura, transparência e diversão, você não esperaria ver um ambiente monótono com nada além de cubículos.); 3. Eu me sinto orgulhoso de trazer um amigo/visitante ao escritório; 4. Minha organização oferece opções de trabalho flexíveis (como a capacidade de trabalhar em meu próprio horário e onde quiser) e incentiva a autonomia; 5. Eu tenho um senso de propósito; 6. Eu sinto que sou tratado com justiça; 7. Eu me sinto valorizado; 8. Eu sinto que meus gestores são *coaches* e mentores; 9. Eu me sinto parte de uma equipe; 10. Se eu desejo aprender algo novo ou avançar em minha organização, eu tenho os recursos e a oportunidade para fazê-lo; 11. Eu indico outras pessoas para trabalhar na organização; 12. Eu sinto que a organização para a qual trabalho é diversa e inclusiva; 13. Minha organização investe no bem-estar dos funcionários (saúde física e mental); 14. De um modo geral, minha organização tem uma forte percepção positiva da marca; 15. Geralmente, a tecnologia que eu uso dentro de minha organização é de nível de consumidor (o que significa que é tão bem projetada, útil e valiosa que eu consideraria usar algo semelhante em minha vida

peçoal, se existisse); 16. Geralmente, a tecnologia usada está disponível para todos em minha organização que a desejarem; 17. Geralmente, a tecnologia que eu uso dentro da minha organização é focada nas necessidades dos funcionários e não apenas nos requisitos e especificações técnicas da organização.

Para a validação do questionário, as afirmações foram organizadas seguindo as dimensões de Morgan (2017), como demonstra a tabela:

Tabela 3 - Organização das afirmações do questionário para mapeamento da experiência do empregado por dimensão, segundo modelo de Morgan

Ambiente	Cultura	Tecnologia
P1 a P4	P5 a P14	P15 a P17

Fonte: Elaborado pela autora com base no modelo de Morgan (2017)

#### 4.4 ANÁLISE ESTATÍSTICA

A qualidade métrica do instrumento utilizado nesta pesquisa considerou os critérios de validade e confiabilidade. O primeiro critério avalia se o instrumento de fato mede aquilo a que se propõe e se ele recolhe dados que refletem a realidade (testado com base em procedimentos de análise fatorial exploratória) e o critério de confiabilidade avalia a consistência e exatidão do processo de medida (testado com base no coeficiente alpha de cronbach) (PIEDADE; DOROTEA, 2021). Para a realização dos testes propostos com vistas à validação do questionário, foi utilizada a aplicação SPSS.

A avaliação da validade dos construtos foi feita por meio de análise fatorial exploratória (AFE). A AFE é “um conjunto de técnicas multivariadas que tem como objetivo encontrar a estrutura subjacente em uma matriz de dados, bem como determinar o número e a natureza das variáveis latentes (fatores) que melhor representam um conjunto de variáveis observadas” (PIEDADE; DOROTEA, 2021). Porém, antes de iniciada a AFE, foram verificados dois pressupostos de aplicação do modelo: os valores do teste *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO) devem ser superiores a 0,7 e os valores do teste de esfericidade de Bartlett inferiores a 0,001.(PIEDADE; DOROTEA, 2021) A aplicação do KMO revelou um valor de ,898 e o teste de Bartlett constatou que as variáveis se correlacionam de forma

significativa ( $X^2 = 1239,317$ ;  $p = <,001$ ), o que demonstra que o instrumento é adequado e a aplicação do modelo de análise fatorial é recomendada.

Tabela 4 - Testes de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem (KMO)		0,898
	Aprox. Qui-quadrado	1239,317
Teste de esfericidade de Bartlett	df	136
	Sig.	<,001

Fonte: Elaborado pela autora

Comprovado o cumprimento dos pressupostos, o modelo da AFE foi aplicado seguindo o método de componentes principais, rotação varimax. Esse método tem como objetivo obter uma estrutura fatorial, na qual apenas uma das variáveis originais esteja fortemente associada com um único fator e pouco associada com os restantes (PIEADADE; DOROTEA, 2021). Idealmente, os resultados devem ser iguais ou superiores a 0,505. Na análise das comunalidades, as questões 5 e 12 demonstraram resultado abaixo de ,505 indicando que elas não estão bem redigidas ou não estão medindo o que deveria, sendo recomendada a exclusão dessas questões.

Tabela 5 – Análise das comunalidades

	Inicial	Extração
Q1	1.000	,687
Q2	1.000	,629
Q3	1.000	,567
Q4	1.000	,755
Q5	1.000	,445
Q6	1.000	,692
Q7	1.000	,770
Q8	1.000	,511
Q9	1.000	,579
Q10	1.000	,529
Q11	1.000	,583
Q12	1.000	,389
Q13	1.000	,597
Q14	1.000	,534
Q15	1.000	,700
Q16	1.000	,630
Q17	1.000	,650

Fonte: Elaborado pela autora

Seguindo a recomendação de exclusão, as análises foram refeitas, desconsiderando as questões 5 e 12. Os resultados obtidos para a medida de adequação de amostragem KMO e o teste de esfericidade de Bartlett seguiram adequados, passando de 0,898 para 0,900 no KMO e mantendo  $<,001$  para Bartlett.

Tabela 6 - Testes KMO e Bartlett pré e pós-exclusão das questões 5 e 12

		pré-exclusão	pós-exclusão
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem (KMO)		0,898	0,900
	Aprox. Qui-quadrado	1239,317	1085,799
Teste de esfericidade de Bartlett	df	136	105
	Sig.	$<,001$	$<,001$

Fonte: Elaborado pela autora

A análise das comunalidades, no entanto, demonstrou que as questões 3 e 4 ficaram com resultado abaixo de 0,505, sendo, mais uma vez, recomendada a exclusão.

Tabela 7 - Análise das comunalidades pós-exclusão das questões 5 e 12

	Inicial	Extração
Q1	1.000	,658
Q2	1.000	,517
Q3	1.000	,399
Q4	1.000	,422
Q6	1.000	,691
Q7	1.000	,761
Q8	1.000	,522
Q9	1.000	,602
Q10	1.000	,540
Q11	1.000	,532
Q13	1.000	,549
Q14	1.000	,504
Q15	1.000	,695
Q16	1.000	,541
Q17	1.000	,654

Fonte: Elaborado pela autora

As análises foram realizadas uma vez mais, agora excluindo as questões 3, 4, 5 e 12. Os resultados obtidos para KMO e Bartlett foram ,900 e  $<,001$  respectivamente, atendendo aos padrões desejados.

Tabela 8 - Testes KMO e Bartlett pós-exclusão das questões 3, 4, 5 e 12

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem (KMO)		0,900
	Aprox. Qui-quadrado	973,250
Teste de esfericidade de Bartlett	df	78
	Sig.	<,001

Fonte: Elaborado pela autora

Também foi repetida a análise das comunalidades e ainda foi observado valor abaixo de ,505 para a questão 14. Essa questão também foi excluída do questionário.

Tabela 9 - Análise das comunalidades pós-exclusão das questões 3, 4, 5 e 12

	Inicial	Extração
Q1	1.000	,632
Q2	1.000	,711
Q6	1.000	,697
Q7	1.000	,768
Q8	1.000	,535
Q9	1.000	,603
Q10	1.000	,536
Q11	1.000	,532
Q13	1.000	,553
Q14	1.000	,501
Q15	1.000	,716
Q16	1.000	,555
Q17	1.000	,671

Fonte: Elaborado pela autora

Mais uma vez foram realizados os testes de KMO e Bartlett para comprovação da validade do questionário. Os resultados obtidos permaneceram ideais, acima de 0,700 para o KMO e <,001 para Bartlett, como é visto na tabela a seguir.

Tabela 10 - Testes KMO e Bartlett pós-exclusão das questões 3, 4, 5, 12 e 14

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem (KMO)		0,893
	Aprox. Qui-quadrado	878,454
Teste de esfericidade de Bartlett	df	66
	Sig.	<,001

Fonte: Elaborado pela autora

Também foi repetida a análise das comunalidades e desta vez todas as questões apresentaram resultado acima de ,505.

Tabela 11 - Análise das comunalidades pós-exclusão das questões 3, 4, 5 ,12 e 14

	Inicial	Extração
Q1	1.000	,646
Q2	1.000	,709
Q6	1.000	,695
Q7	1.000	,761
Q8	1.000	,537
Q9	1.000	,605
Q10	1.000	,536
Q11	1.000	,536
Q13	1.000	,516
Q15	1.000	,731
Q16	1.000	,582
Q17	1.000	,735

Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, foi realizada a rotação varimax sem conjunto pré-determinado e a análise retornou o agrupamento do questionário em 3 fatores: O fator 1 agrupou as questões 6 a 11 e 13; o fator 2 agrupou as questões 13 e 15 a 17 e o fator 3 agrupou as questões 1 e 2.

Tabela 12 - Matriz de componentes rotativa

Componente	Fator 1	Fator 2	Fator 3
Q1			0,760
Q2			0,793
Q6	0,790		
Q7	0,864		
Q8	0,636		
Q9	0,718		
Q10	0,675		
Q11	0,667		
Q13	0,502	0,465	
Q15		0,803	
Q16		0,639	
Q17		0,819	

Fonte: Elaborado pela autora

Apesar de haver diferenças entre o agrupamento proposto por Morgan e o agrupamento resultante da AFE, a pesquisadora optou por adotar a mesma

nomenclatura de Morgan para os fatores e o questionário resultante da AFE ficou assim segmentado:

Tabela 13 - Comparativo entre o agrupamento de Morgan e o agrupamento da AFE

	Ambiente (Fator 3)	Cultura (Fator 1)	Tecnologia (Fator 2)
Modelo de Morgan	P1 a P4	P5 a P14	P15 a P17
AFE	Q1 e Q2	Q6 a Q11 e Q13	Q15 a Q17

Fonte: Elaborado pela autora

A avaliação da confiabilidade comprova a capacidade do instrumento de medir e ser consistente, obtendo os mesmos resultados quando aplicados a públicos de mesmas características (PIEDADE; DOROTEA, 2021). Para atender esse fim, foi selecionado o indicador alfa de cronbach. Os valores de alfa variam entre 0 e 1, e quanto mais próximo de 1, maior será o grau de confiabilidade. Vários autores têm referido que valores superiores a 0,7 são favoráveis ou recomendáveis (PIEDADE; DOROTEA, 2021). Ao realizar a avaliação de confiabilidade, constatou-se que, das três dimensões, duas apresentam valores favoráveis. A primeira dimensão, ambiente, tem alfa de cronbach 0,550. A segunda dimensão, cultura, tem alfa de cronbach 0,871 e a terceira dimensão, tecnologia, tem alfa de cronbach 0,756. Com os resultados obtidos, é possível entender que há confiabilidade no instrumento de pesquisa.

Tabela 14 - Alfa de Cronbach para as dimensões do questionário

<b>Dimensão(Fator)</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Ambiente (Fator 3)	0,550
Cultura (Fator 1)	0,871
Tecnologia (Fator 2)	0,756

Fonte: Elaborado pela autora

A partir dessas análises, as afirmações presentes na versão final do questionário são: (1) Minha organização oferece aos funcionários várias opções de espaço de trabalho (por exemplo: espaços abertos, salas de conferência, áreas silenciosas, espaços de colaboração, ambientes estilo café etc.); (2) O espaço físico reflete os valores da minha organização (por exemplo: se os valores são colaboração, abertura, transparência e diversão, você não esperaria ver um ambiente monótono com nada além de cubículos.); (3) Eu sinto que sou tratado com justiça; (4) Eu me

sinto valorizado; (5) Eu sinto que meus gestores são *coaches* e mentores; (6) Eu me sinto parte de uma equipe; (7) Se eu desejo aprender algo novo ou avançar em minha organização, eu tenho os recursos e a oportunidade para fazê-lo; (8) Eu indico outras pessoas para trabalhar na organização; (9) Minha organização investe no bem-estar dos funcionários (saúde física e mental); (10) Geralmente, a tecnologia que eu uso dentro de minha organização é de nível de consumidor (o que significa que é tão bem projetada, útil e valiosa que eu consideraria usar algo semelhante em minha vida pessoal, se existisse); (11) Geralmente, a tecnologia usada está disponível para todos em minha organização que a desejarem; (12) Geralmente, a tecnologia que eu uso dentro da minha organização é focada nas necessidades dos funcionários e não apenas nos requisitos e especificações técnicas da organização.

Quadro 4 - Versão final do instrumento de mapeamento da experiência do empregado, após validação estatística

Dimensão	Atributo	#	Questão
Ambiente	Oferece várias opções de espaço de trabalho	1	Minha organização oferece aos funcionários várias opções de espaço de trabalho (por exemplo: espaços abertos, salas de conferência, áreas silenciosas, espaços de colaboração, ambientes estilo café etc.)
	Valores organizacionais são refletidos	2	O espaço físico reflete os valores da minha organização (por exemplo: se os valores são colaboração, abertura, transparência e diversão, você não esperaria ver um ambiente monótono com nada além de cubículos.)
Cultura	Trata funcionários de forma justa	3	Eu sinto que sou tratado com justiça.
	Todos se sentem valorizados	4	Eu me sinto valorizado.
	Executivos e gerentes são <i>coaches</i> e mentores	5	Eu sinto que meus gestores são <i>coaches</i> e mentores.
	Funcionários se sentem como parte de um time	6	Eu me sinto parte de uma equipe.
	Habilidade para novos aprendizados e disponibilidade de recursos para tal e avançar	7	Se eu desejo aprender algo novo ou avançar em minha organização, eu tenho os recursos e a oportunidade para fazê-lo.
	Indicações vem dos funcionários	8	Eu indico outras pessoas para trabalhar na organização.
	Dedicada à saúde e bem-estar dos funcionários	9	Minha organização investe no bem-estar dos funcionários (saúde física e mental).
Tecnologia	Tecnologia em nível de consumidor	10	Geralmente, a tecnologia que eu uso dentro de minha organização é de nível de consumidor (o que significa que é tão bem projetada, útil e valiosa que eu consideraria usar algo semelhante em minha vida pessoal, se existisse).
	Disponibilidade a todos	11	Geralmente, a tecnologia usada está disponível para todos em minha organização que a desejarem.
	Necessidade dos funcionários vs requisitos do negócio	12	Geralmente, a tecnologia que eu uso dentro da minha organização é focada nas necessidades dos funcionários e não apenas nos requisitos e especificações técnicas da organização.

Fonte: Elaborado pela autora

## 5 RESULTADOS: A PROPOSIÇÃO DO ARTEFATO

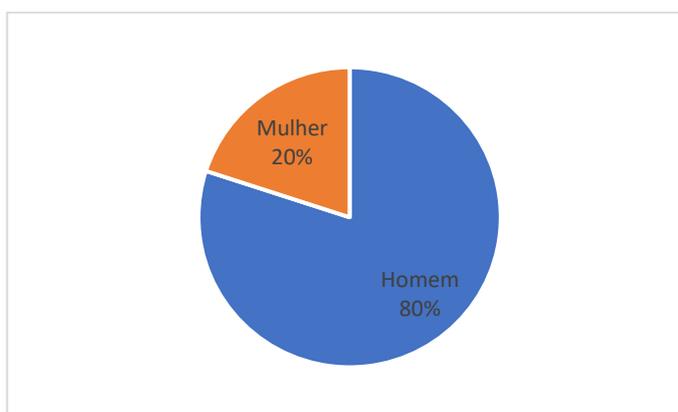
A partir da validação estatística do instrumento para mapeamento da experiência do empregado, a pesquisa prosseguiu com o intuito de propor um artefato para que uma empresa possa compreender como reter seus talentos da área de TI através do desenho da experiência do empregado adotou o DSR como método. A pesquisadora mapeou e analisou a experiência do empregado existente na empresa foco da pesquisa. Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos pela pesquisadora.

### 5.1 ETAPA 1 DO DSR - CONSCIENTIZAÇÃO DO PROBLEMA

Uma vez estatisticamente validado o instrumento de medição da experiência do empregado, foi possível aplicá-lo aos empregados que trabalham na empresa foco desta pesquisa. Assim, o mapeamento da experiência do empregado foi realizado em duas etapas: a primeira foi a aplicação do questionário estatisticamente validado e a segunda etapa foi o aprofundamento do entendimento dos dados coletados na etapa um por meio de um grupo focal.

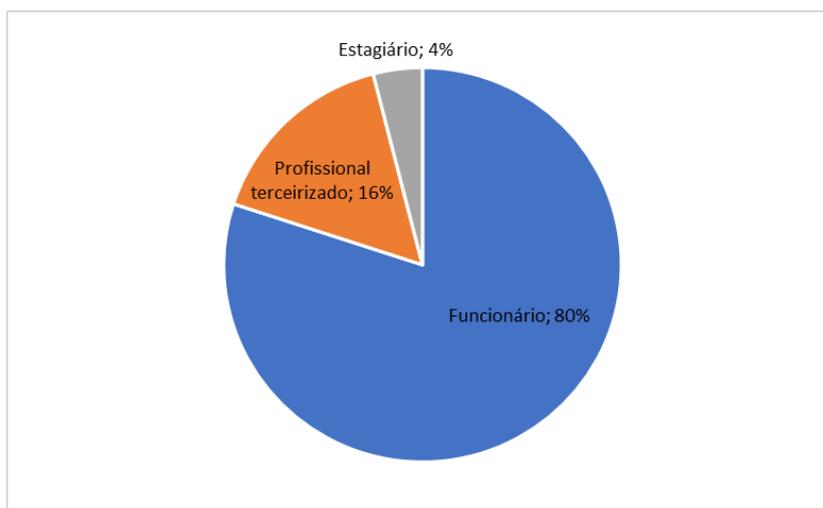
O questionário, após sua validação estatística, foi transcrito no *Microsoft Forms* e enviado a todos os funcionários, estagiários e empregados terceirizados alocados em plantas brasileiras (que ficam nos estados do RS e SP). Durante o período em que o questionário ficou disponível aos participantes, foram obtidas 70 respostas, o que representa 61% do universo. Os respondentes são 80% homens e 20% mulheres; 80% funcionários, 16% empregados terceirizados e 4% estagiários.

Gráfico 1 – Distribuição da amostra de pesquisa por gênero



Fonte: Elaborado pela autora

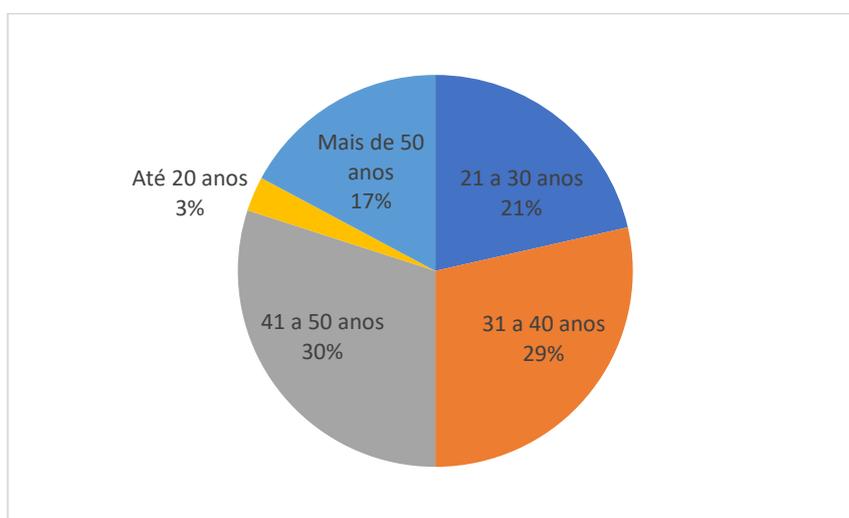
Gráfico 2 - Distribuição da amostra de pesquisa por regime de contratação



Fonte: Elaborado pela autora

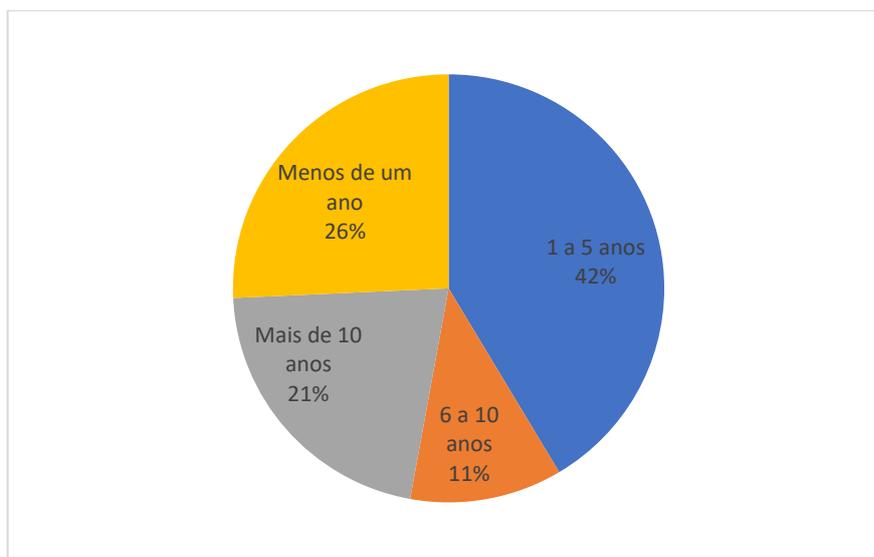
Quase 60% da amostra tem entre 31 e 50 anos (29% de 31 a 40 anos e 30% de 41 a 50 anos) e mais da metade da amostra tem até cinco anos de empresa (26% até um ano de empresa e 42% de 1 a 5 anos de empresa).

Gráfico 3 - Distribuição da amostra de pesquisa por faixa etária



Fonte: Elaborado pela autora

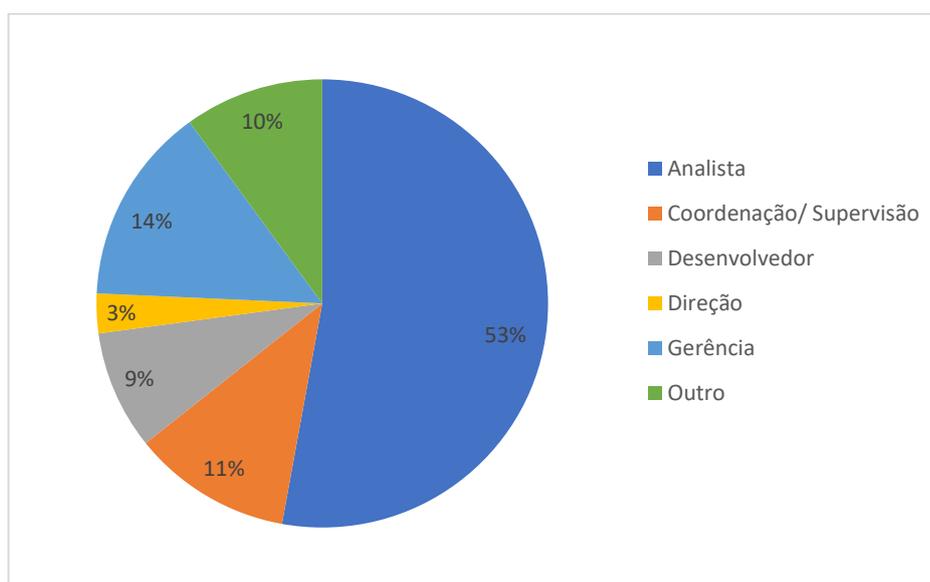
Gráfico 4 - Distribuição da amostra de pesquisa por tempo de atuação na empresa



Fonte: Elaborado pela autora

Mais da metade da amostra (53%) é composta por analistas de TI.

Gráfico 5 - Distribuição da amostra da pesquisa por cargo/função



Fonte: Elaborado pela autora

Para a interpretação das 12 afirmações do questionário, foi utilizada a classificação de Morgan (2017), que identifica as empresas em nove tipos distintos:

1. *inExperienced* (inexperiente),
2. *Technologically emergent* (tecnologicamente emergente),
3. *Physically emergent* (fisicamente emergente),

4. *Culturally emergent* (culturalmente emergente),
5. *Engaged* (engajada),
6. *Empowered* (empoderada),
7. *Enabled* (ativada),
8. *preExperiential* (pré-experiente) e
9. *Experiential* (experiente).

Inexperiente refere-se às empresas que não investem ativamente em nenhuma das dimensões da experiência do empregado e, por isso, não pontuam bem em nenhuma delas. Tecnicamente emergente são as empresas que investem na experiência do empregado com viés em tecnologia. Assim como aquelas classificadas como fisicamente emergente e culturalmente emergente pontuam bem nos fatores de ambiente e cultura, respectivamente. Organizações engajadas são organizações que se destacam nas dimensões ambiente e cultura, mas ainda tem pontos a trabalhar na experiência do empregado, no que diz respeito a tecnologia. Já as empoderadas trabalham ativamente as dimensões da cultura e da tecnologia, mas pontuam mais baixo nos fatores de ambiente. As empresas classificadas como ativadas atendem bem aos fatores das dimensões tecnologia e ambiente, mas ainda precisam desenvolver sua cultura. Enfim, existem aquelas organizações classificadas como pré-experientes ou experientes. Essas são boas ou muito boas em todas as três dimensões. O quadro a seguir apresenta um resumo de cada classificação proposta por Morgan (2017) e como elas pontuam em cada dimensão da experiência do empregado.

Quadro 5 - As classificações de Morgan para a experiência do empregado

Classificação	Ambiente	Cultura	Tecnologia
<i>inExperienced</i> (inexperiente)	pontua mal	pontua mal	pontua mal
<i>Technologically emergent</i> (tecnologicamente emergente)	pontua mal	pontua mal	pontua bem
<i>Physically emergent</i> (fisicamente emergente)	pontua bem	pontua mal	pontua mal
<i>Culturally emergent</i> (culturalmente emergente)	pontua mal	pontua bem	pontua mal
<i>Engaged</i> (engajada)	pontua bem	pontua bem	pontua mal
<i>Empowered</i> (empoderada)	pontua mal	pontua bem	pontua bem
<i>Enabled</i> (ativada)	pontua bem	pontua mal	pontua bem
<i>preExperiential</i> (pré-experiente)	pontua bem	pontua bem	pontua bem
<i>Experiential</i> (experiente)	pontua muito bem	pontua muito bem	pontua muito bem

Fonte: Elaborado pela autora com base em Morgan (2017)

Analisando as respostas obtidas no questionário, verificou-se uma pontuação geral de 84%, indicando que a empresa do estudo é uma empresa classificada como experiente na sua experiência do empregado segundo score de Morgan (2017). Individualmente, as dimensões ambiente, cultura e tecnologia pontuaram 86%, 86% e 77% respectivamente.

Tabela 15 – Score de Morgan para a experiência do empregado da empresa pesquisada

Score Ambiente	Score Cultura	Score Tecnologia	Score Total	Classificação de Morgan
86%	86%	77%	84%	Experiente

Fonte: Elaborado pela autora

As respostas também foram analisadas de forma estratificada, apresentando score experiente para todos os segmentos, exceto para a visão por forma de contratação. Para essa, os empregados terceirizados percebem a experiência do empregado como pré-experiente, com pequena desvantagem nas dimensões ambiente e tecnologia. E por esse motivo, a pesquisadora seguiu na elaboração de um artefato direcionado à experiência do empregado para esse público.

Tabela 16 - Score de Morgan para a experiência do empregado, estratificada por forma de contratação

	Score Ambiente	Score Cultura	Score Tecnologia	Score Total	Classificação de Morgan
Funcionários	88%	86%	77%	84%	Experiente
Estagiários	90%	89%	82%	87%	Experiente
Profissionais terceirizados	78%	84%	73%	81%	Pré-Experiente

Fonte: Elaborado pela autora

Os empregados terceirizados percebem a experiência do empregado na empresa pesquisa em um score geral de 81%, classificando a organização como pré-experiente. Individualmente, as dimensões ambiente, cultura e tecnologia pontuaram 78%, 84% e 73% respectivamente para esse estrato da amostra. Indicando leve desvantagem nas dimensões ambiente e tecnologia.

Os resultados encontrados pela aplicação do questionário foram corroborados pelo grupo focal realizado para o aprofundamento do entendimento dos achados. O grupo focal foi realizado de modo online pela ferramenta homologada pela empresa,

o *Microsoft Teams*. A dinâmica foi conduzida pela própria pesquisadora, sem o apoio de assistentes. A sessão, mediante concordância de todos os participantes, foi gravada e transcrita. Participaram do grupo focal quatro empregados terceirizados que responderam e comentaram algumas perguntas. Primeiramente, foi apresentado ao grupo as dimensões e classificações de Morgan (2017) e então perguntado “conhecendo as categorias, como você empiricamente classificaria a empresa?” As respostas variaram entre experiente e pré-experiente, com destaque positivo para a cultura da empresa. Os participantes foram reticentes em falar sobre o ambiente, já que a dimensão de Morgan trata especificamente do ambiente físico oferecido na empresa e hoje a maior parte do time está em regime remoto, experienciando pouco ou nada da estrutura física disponibilizada. Sobre a cultura, a percepção de pontuação alta é justificada em algumas falas como “é tudo muito aberto em relação ao que está sendo produzido e as pessoas são acessíveis para te ajudar” ou “eu particularmente me adaptei bem melhor aqui do que na empresa anterior. Eu achei a cultura mais interessante e as pessoas mais acessíveis. Isso me trouxe uma sensação maior de conforto”. Após a discussão inicial, foi apresentado aos participantes o resultado do questionário, que classifica a empresa como experiente.

Na sequência, foi discutida cada dimensão isoladamente, a partir das seguintes perguntas: “quais práticas e/ou elementos trazem uma excelente experiência do empregado em termos de espaço físico/ cultura/ tecnologia?” e “quais dessas você percebe na empresa?” As respostas mencionadas pelo grupo focal foram compiladas em um quadro.

Quadro 6 - Práticas e/ou elementos de uma excelente experiência do empregado

<b>Dimensão</b>	<b>Prática e/ou elemento que gera uma excelente experiência do empregado</b>	<b>Percebido na empresa?</b>
Ambiente	Espaço amplo, aberto	Sim
	Mobiliário de qualidade, especialmente cadeira de trabalho	Sim
	Localização central da empresa/ escritório	Não
	Estrutura (estacionamento, restaurantes, conveniências etc.) acessível	Não
Cultura	Regime de trabalho 100% remoto como padrão	Não
	Flexibilidade no horário de trabalho	Não
	Colaboração no trabalho	Sim
	Ambiente livre de preconceitos ou práticas para eliminar manifestações preconceituosas	Sim
	Apoio da liderança	Sim
	Cultura do aprendizado (com espaço para erro e correção)	Sim

	Ambiente inclusivo e diverso	Não
	Ações de engajamento do time e apreciação individual	Não
Tecnologia	Configuração adequada dos computadores adotados	Não
	Memória do computador em capacidade compatível com as atividades desenvolvidas	Sim
	Periféricos (fone, mouse, teclado, doca) de qualidade	Não
	Ampla lista de equipamentos e periféricos disponíveis para empregados	Não
	Adoção de métodos contemporâneos e de forma padronizada	Não
	Softwares atualizados	Não

Fonte: Elaborado pela autora a partir das respostas do grupo focal

No quadro 6 foram sintetizados os elementos elencados pelos participantes da pesquisa como essenciais para uma excelente experiência do empregado, organizados em cada uma das três dimensões: ambiente, cultura e tecnologia. Também foi identificado, na terceira coluna do quadro se o elemento está presente (e é percebido) no dia a dia da empresa pesquisada ou não.

É possível perceber que alguns dos elementos elencados conversam com os componentes da experiência do empregado segundo os autores referenciados nesta pesquisa. O espaço amplo e aberto compõe o ambiente físico, como aparece nos modelos de Morgan (2017), mas também no Ecosistema da experiência do empregado de North Highland, no *framework* Deloitte da experiência do empregado (a organização simplesmente irresistível), no modelo de experiência do empregado da IBM, no modelo de mensuração da experiência do empregado *Foresee* e no modelo CGI DEX (GHEIDAR; ZANJANI, 2021).

Os elementos 'regime de trabalho 100% remoto como padrão' e 'flexibilidade no horário de trabalho' conversam com a cultura da empresa, mas também com acordos de trabalho. Esses dois componentes aparecem em todos os modelos estudados, exceto em *framework* Deloitte da experiência do empregado (a organização simplesmente irresistível) e índice de experiência do empregado (conforme apresentado no quadro 1).

O mesmo acontece com o elemento 'colaboração no trabalho' que pode ser inserido tanto no componente cultura quanto no componente colaboração e relacionamentos. Os componentes fazem parte de todos os modelos, exceto no modelo de experiência do empregado de Maylett e Wride (GHEIDAR; ZANJANI, 2021).

O 'apoio da liderança' é um elemento encontrado na etapa de mapeamento da experiência do empregado que pode ser considerado pertencente aos componentes cultura e gestão e liderança, conforme modelos listados no Quadro 1, exceto modelo de experiência do empregado de Maylett e Wride e modelo de experiência do empregado da IBM.

Na mesma linha o elemento 'ações de engajamento do time e apreciação individual' se relacionada aos componentes cultura, reconhecimento e crescimento, satisfação e engajamento. E assim como acontece com 'apoio da liderança', esses elementos aparecem em todos os modelos de experiência do empregado, exceto o de Maylett e Wride e da IBM.

Ao aplicar o questionário estatisticamente validado e ao conduzir o grupo focal, foi possível mapear a experiência do empregado existente e chegar a uma proposta de problema, resultado da etapa de conscientização do problema. A empresa foco da pesquisa é classificada como experiente, atingindo um *score* de 84% (MORGAN, 2017), com destaque para as dimensões cultura e ambiente, ambas pontuando 86%.

Destaca-se também o mapeamento da experiência do empregado para o estrato empregados terceirizados, que foi o único estrato que apresentou resultado diferente do resultado geral. Para esse grupo, a empresa é classificada como pré-experiente, com um *score* de experiência do empregado de 81%.

## 5.2 ETAPA 2 DO DSR - SUGESTÕES

Na segunda etapa do DSR, de sugestões, foi conduzida a análise da experiência do empregado da empresa foco desta pesquisa. Nesta etapa é esperado que a solução seja projetada em sua primeira versão (HUSEYNLI; BUB; OGBUACHI, 2022). Porém, ao iniciar o desenho do artefato, a pesquisadora sentiu a necessidade de buscar algumas referências práticas de mercado. Assim, a fase iniciou-se pelo conhecimento de outros modelos existentes em outros *players* de TI. Três empresas que operam com *outsourcing* de profissionais de TI compartilharam as suas práticas de experiência do empregado. Para a manutenção de sigilo, essas empresas serão referidas como empresa de TI A, empresa de TI B e empresa de TI C.

De modo geral, as empresas apresentaram ações sólidas com foco na cultura e em tecnologia. A dimensão ambiente, no entanto, não é fortemente explorada devido

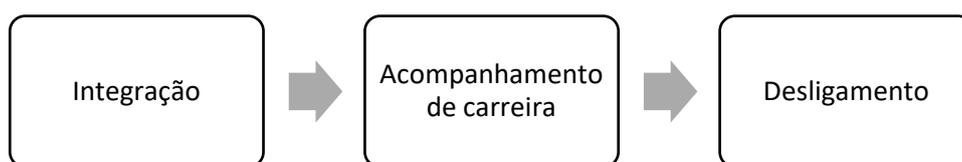
à ampla adoção do regime de trabalho remoto, de modo que os empregados têm como experiência o próprio ambiente, e não o da empresa.

A seguir são apresentadas as experiências individuais de cada empresa visitada.

#### 5.2.1 Experiência do empregado da empresa de TI A

A empresa de TI A tem a sua experiência do empregado desenhada em uma jornada do empregado, composta por 3 fases. São elas: integração do novo empregado, acompanhamento da carreira e desligamento. Todas as fases são de responsabilidade do RH, com participação ativa do gestor direto e do próprio empregado.

Figura 4 - A jornada do empregado para a empresa de TI A



Fonte: Elaborado pela autora

A primeira fase tem duração de três meses, com as seguintes atividades: integração e boas-vindas ao time, acolhimento pelo RH, reuniões com o gestor e com o RH, abertura do plano de desenvolvimento individual (PDI), treinamentos obrigatórios, apresentação do código de conduta da empresa, abertura da trilha de carreiras do empregado e primeira avaliação de competências.

A segunda fase da jornada do empregado é o acompanhamento da sua carreira, com frequência de uma vez a cada 45 dias, pelo tempo que durar a permanência do empregado na empresa. As ações nesta fase são reuniões com representante do RH e com o gestor direto para acompanhamento da evolução do PDI e avaliação pelo empregado das dimensões flexibilidade, técnica, qualidade, produtividade, engajamento e comportamento (colaboração e relacionamento) e percepção de bem-estar e felicidade. Essas dimensões foram definidas a partir da experiência prática da empresa, ainda que seja possível traçar um paralelo de algumas dimensões adotadas pela empresa com as dimensões identificadas por

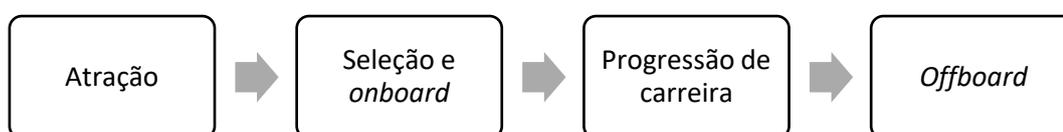
pesquisadores. Por exemplo, colaboração e relacionamento estão presentes nos modelos de ecossistema da experiência do empregado de North Highland, índice de experiência do empregado pelo mundo (calcadas nas práticas de trabalho), *framework* Deloitte da experiência do empregado (A organização simplesmente irresistível), o índice de experiência do empregado da IBM, o modelo de mensuração da experiência do empregado Foresee e o modelo CGI DEX; equilíbrio trabalho-vida faz parte dos modelos índice de experiência do empregado pelo mundo (calcadas nas práticas de trabalho) e do índice de experiência do empregado da IBM; e satisfação e engajamento também estão no modelo de mensuração da experiência do empregado Foresee. (GHEIDAR; ZANJANI, 2021)

A última fase da jornada, o desligamento, é marcado por dois momentos: a comunicação do desligamento (pelo empregado ou pelo gestor) e a entrevista de desligamento conduzida por representante do RH.

### 5.2.2 Experiência do empregado da empresa de TI B

A empresa de TI B iniciou a implantação da experiência do empregado em 2021 e tem um plano de ação ainda em andamento. O escopo da experiência do empregado da empresa B compreende desde a atração dos empregados até *alumni* (ainda a ser implantado). Os processos trabalhados pela empresa são atração, seleção e *onboard*, progressão de carreira e *offboard*.

Figura 5 - A jornada do empregado para a empresa de TI B



Fonte: Elaborado pela autora

O objetivo da empresa com a experiência do empregado é aumentar o engajamento de seus empregados, o que está em linha com o achado de Gheidar e Zanjani (2021) que afirmam que empresas com experiência do empregado desenvolvida tem até 22% mais engajamento. Para isso, a empresa adotou a ferramenta de mercado denominada Feedz. Através da ferramenta são realizadas pesquisas semanais com todos os empregados a fim de medir o engajamento do time.

Dessa pesquisa podem resultar algumas ações de engajamento, sendo que todas elas são avaliadas pelo *Net Promoter Score* (NPS). O NPS é uma métrica comumente usada pelo mercado para medir a possibilidade de uma pessoa fazer indicação do serviço/produto/experiência que ela acabou de consumir (ONE, 2020).

Em relação à dimensão tecnologia, a empresa fornece equipamentos e acessórios aos seus empregados residentes no Brasil. Uma das melhorias implantadas em 2022 foi a aplicação de formulário em que o empregado indica o *kit* de sua preferência antes da realização de compra de equipamentos. Além de oportunidade de economias ao evitar compras supérfluas, a ação dá autonomia e participação ativa do empregado em sua experiência. No caso de empregados que moram fora do Brasil, a pessoa recebe ajuda de custo que pode ser usada para a compra de equipamentos e acessórios ou para compensar o uso de equipamentos particulares.

### 5.2.3 Experiência do empregado da empresa de TIC

Na empresa de TIC foi identificado apenas um processo na análise da experiência do empregado. O processo de *onboard* é conduzido pelo RH, na figura do *business partner* (BP), com a participação do empregado e de seus gestores. Há um *workflow* em sistema (desenvolvido internamente) que norteia o processo, composto por três momentos distintos ao longo da integração do empregado. São realizadas reuniões após 30, 60 e 90 dias da contratação e a pauta dessas reuniões é avaliação do empregado dentro das competências da empresa. Ao final da última reunião é decidido pela efetivação ou não do empregado.

Em termos de tecnologia, a empresa demonstrou maior preocupação em combinar o perfil do empregado com o perfil tecnológico do cliente do que oferecer a tecnologia considerada estado da arte no mercado.

Já na dimensão ambiente, apesar da dificuldade em perceber ações voltadas a ele visto que a empresa opera em regime híbrido após a pandemia, há oferta de auxílio financeiro para que os empregados possam equipar o espaço de trabalho da forma que entenderem ser a melhor.

#### 5.2.4 Síntese da análise da empresa do empregado na empresa pesquisada

O mapeamento da experiência do empregado na empresa pesquisada foi conduzido com a aplicação do questionário de Morgan (2017) esteticamente validado. Assim, foi possível constatar que a empresa é classificada como experiente, com *score* geral de 84%. Para o estrato de empregados terceirizados, no entanto, a empresa é classificada como pré-experiente, com *score* geral de 81% e desvantagem nas dimensões tecnologia e ambiente.

Como parte da análise da experiência do empregado existente, na segunda etapa do DSR, as experiências do empregado conforme levantamento em empresas parceiras foram comparadas. A partir dessa comparação foi possível identificar etapas em comum entre as experiências. Apesar das diferenças em nomenclatura, o momento de entrada do empregado da empresa é atentamente observado nas três empresas visitadas.

Outro ponto em comum observado foi o acompanhamento da carreira do empregado. Apesar da adoção de diferentes formatos ou diferentes ferramentas, todas as três empresas acompanham a evolução dos seus empregados ao longo da carreira. Dessa forma, a pesquisadora identificou dois macroprocessos em comum entre as empresas visitadas: entrada/integração e acompanhamento/progressão.

Figura 6 - Macroprocessos da experiência do empregado comuns às empresas



Fonte: Elaborado pela autora

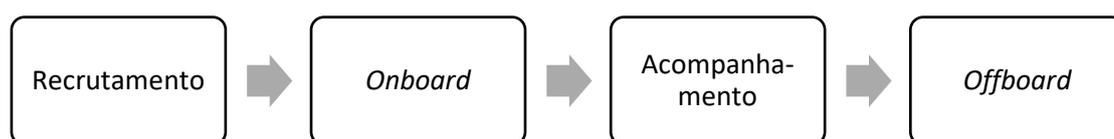
Esses dois macroprocessos foram adotados pela pesquisadora no modelo de experiência do empregado em sugestão. Além desses, foram também inseridos: *onboard* e *offboard*. Isso porque a contratação do empregado com base em suas qualificações, educação e histórico de carreira não é garantia de sucesso e produtividade na nova organização, visto que há necessidade de entender a cultura corporativa do novo ambiente para construir relacionamentos com os novos colegas (NORTON, 2014). Quando feito corretamente, o *onboard* é integrado “à contratação e

inclui socialização, assimilação da cultura da empresa e o uso da tecnologia para focar tanto em elementos tático quanto estratégicos” (NORTON, 2014).

Já o processo de *offboard* dá a empresa a oportunidade de coletar informações que irão melhorar seu processo de recrutamento, melhorar a performance de seus gestores pelo *feedback* e reforçar a todos os seus empregados que a empresa tem forte compromisso com a dimensão da cultura, mesmo no momento da saída (NORTON, 2014). Assim, os macroprocessos de *onboard* e de *offboard* também foram inseridos na tentativa de modelo.

Com base no exposto, a pesquisadora delineou a experiência do empregado em 4 processos: recrutamento, *onboard*, acompanhamento, *offboard*.

Figura 7 - Tentativa de modelo para a experiência do empregado da empresa pesquisada



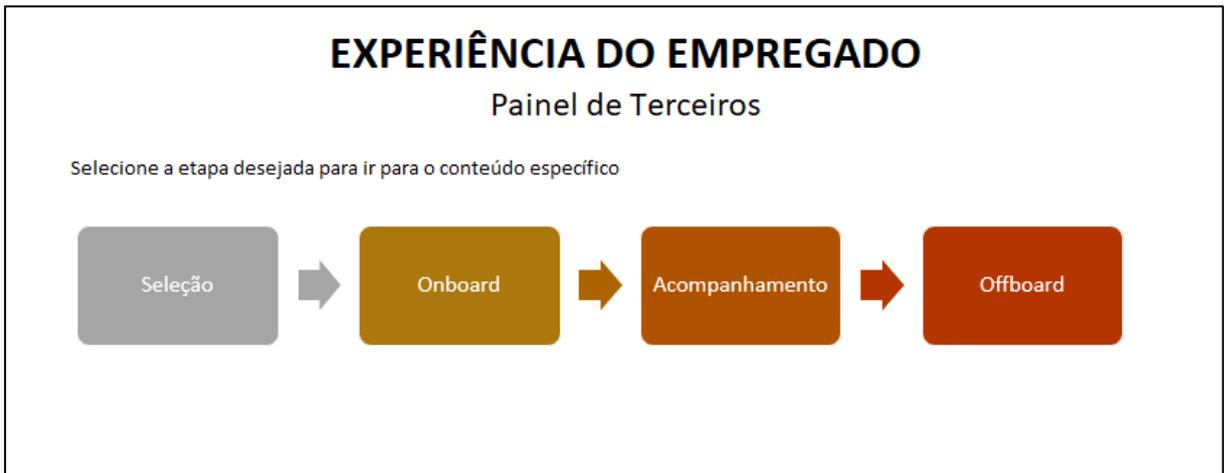
Fonte: Elaborado pela autora

### 5.3 ETAPA 3 DO DSR - DESENVOLVIMENTO

Na etapa de desenvolvimento, do método DSR, é esperado que o *design* experimental seja aprimorado e implantado a fim de desenvolver o artefato proposto (FREITAS JÚNIOR et al., 2014). Para instanciar o painel de gestão da experiência do empregado o artefato deve ser projetado para que se obtenha uma melhor compreensão e enquadramento do domínio do problema e da solução relacionada (SHAFAGATOVA; VAN LOOY, 2021).

Dessa forma, a tentativa de modelo criada pela pesquisadora (apresentada na figura 7) foi aprimorada em uma primeira versão de um painel de gestão da experiência do empregado para empregados terceirizados. A ferramenta, desenvolvida em planilha excel, contemplou em sua primeira versão a experiência do empregado em 4 etapas: seleção, *onboard*, acompanhamento e *offboard*.

Figura 8 - Tela inicial da primeira versão do painel de gestão da experiência do empregado da empresa pesquisada



Fonte: Elaborado pela autora

A figura 8 mostra a tela inicial do painel, onde são observados os quatro macroprocessos da experiência do empregado desenhada para a empresa pesquisada. Para cada etapa da experiência, era possível clicar com o *mouse* e acessar um painel detalhado para gestão de cada etapa. Os painéis detalhados agrupam as informações necessárias para realizar a gestão de cada uma das etapas.

Figura 9 - Painel de gestão da etapa Seleção da experiência do empregado da empresa pesquisada na primeira versão do artefato

Vaga	Status	Data da abertura	Gestor	Replace	Descrição da vaga e perfil	Equipamentos	Tempo de alocação	Disponibilidade para viagem	Regime	Nível de Inglês	Financiamento	Budget	Fornecedor
Dev Fullstack	Suspensa	14/07/2022	informação ocultada para manutenção de sigilo	Não	3-5 years of experience with development. Experience in: NodeJS, Angular, TypeScript, JAVA, Python, ExpressJS or HapiJS, REST API, NoSQL (MongoDB), AWS Knowledge about topics: queues and message broker solutions like RabbitMQ, ActiveMQ or Kafka Previous experience with agile methodologies	informação ocultada para manutenção de sigilo	N/A		Remoto	Inglês fluente	informação ocultada para manutenção de sigilo	informação ocultada para manutenção de sigilo	informação ocultada para manutenção de sigilo
PM	Suspensa	13/10/2022	informação ocultada para manutenção de sigilo	Não		informação ocultada para manutenção de sigilo	N/A		Remoto	Inglês fluente	informação ocultada para manutenção de sigilo	informação ocultada para manutenção de sigilo	informação ocultada para manutenção de sigilo
Data analyst Jr	Recrutando	23/01/2023	informação ocultada para manutenção de sigilo	Não	conhecimento básico em SQL e mapeamento de dados.	informação ocultada para manutenção de sigilo	1 ano		Remoto	Não necessário	informação ocultada para manutenção de sigilo	informação ocultada para manutenção de sigilo	informação ocultada para manutenção de sigilo
QM	Recrutando	08/02/2023	informação ocultada para manutenção de sigilo	Não	sólido conhecimento e experiência em SAP (cornerstone) PP QM e EWM capacidade de liderar time, conduzir mudanças, elaborar reports financeiros e cronograma, foco em resultado;	informação ocultada para manutenção de sigilo	1 ano		Canos/Remoto	Inglês fluente	informação ocultada para manutenção de sigilo	informação ocultada para manutenção de sigilo	informação ocultada para manutenção de sigilo

Fonte: Elaborado pela autora

O painel de gestão da etapa Seleção traz as informações de todas as vagas de terceirizados que estão abertas e em seleção para o time de TI. As informações são preenchidas pela *vendor manager* para consulta pelos gestores que abriram essas vagas. Os campos do painel são:

- vaga (nome do cargo em seleção);
- status do recrutamento;
- data de abertura da vaga;
- nome do gestor que abriu a vaga;
- indicação se a vaga é substituição de outro empregado terceirizado que está de saída ou se é uma vaga nova;
- descrição do perfil técnico e comportamental desejado para a vaga;
- informação se os equipamentos de trabalho deverão ser fornecidos pela empresa pesquisada ou pela empresa terceirizada;
- tempo previsto para a alocação do empregado terceirizado;
- informação se o candidato deverá ter disponibilidade para viagens ou não;
- informação do regime de trabalho para o empregado terceirizado;
- nível de conhecimento de inglês necessário para a vaga;
- informação do centro de custo que financiará a vaga e o valor hora orçado para a vaga;
- nomes dos fornecedores com quem a vaga está aberta em recrutamento.

Avançando para o segundo macroprocesso da experiência do empregado, foi elaborado um painel de gestão para o *onboard*.

Figura 10 - Painel de gestão da etapa *Onboard* da experiência do empregado da empresa pesquisada na primeira versão do artefato

Vaga	Gestor	Documentação recebida?	WF aberto?	WG aprovado?	Onboard iniciado?	Onboard finalizado?	Status
Analista Tableau	informação ocultada para manutenção de sigilo	17/01/2023	17/01/2023	23/01/2023	24/01/2023	01/02/2023	Finalizado
Analista IT	informação ocultada para manutenção de sigilo	07/02/2023	07/02/2023	17/01/2023	24/02/2023		Onboard

Fonte: Elaborado pela autora

Neste painel, uma vez a vaga preenchida, a *vendor manager* informa o status do processo de *onboard* de cada empregado, novamente, para que os gestores possam consultar o andamento do processo. Os campos que compõem o painel, como apresentado na figura 10, são:

- vaga (nome do cargo preenchido);
- nome do gestor que gerencia a vaga;
- data em quem a documentação do empregado foi recebida e validada;
- data em que o *workflow* de integração foi aberto na *intranet*;
- data em que o *workflow* de integração foi aprovado;
- data em que a integração do empregado terceirizado foi iniciada;
- data em que a integração do empregado terceirizado foi encerrada;
- status do *onboard*.

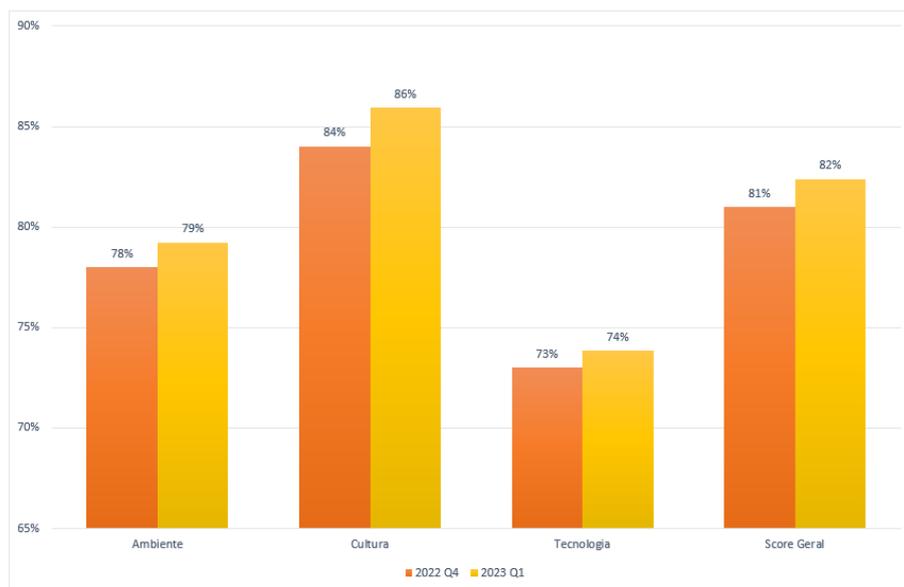
O terceiro macroprocesso da experiência do empregado é o acompanhamento da carreira dos empregados terceirizados. O acompanhamento será feito através da aplicação trimestral do instrumento de mapeamento da experiência do empregado estatisticamente validado nesta pesquisa. A partir do levantamento periódico do *score* e classificação da experiência do empregado, os gestores poderão elaborar plano de ação que garantam a melhoria do índice, quando necessário.

Este painel traz a evolução temporal do *score* geral e os índices estratificados por cada dimensão da experiência do empregado. Ao longo desta pesquisa, o questionário foi aplicado em dois trimestres, com os resultados apresentados na figura a seguir.

Figura 11 - Painel de gestão da etapa Acompanhamento da experiência do empregado da empresa pesquisada na primeira versão do artefato

### EXPERIÊNCIA DO EMPREGADO

Período	Ambiente	Cultura	Tecnologia	Score Geral	Classificação
2022 Q4	78%	84%	73%	81%	Pré-Experiente
2023 Q1	79%	86%	74%	82%	Pré-Experiente



Fonte: Elaborado pela autora

O quarto e último macroprocesso, de *offboard*, contempla o período de desalocação do empregado terceirizado. Mais uma vez, as informações são inseridas no painel pela *vendor manager* para acompanhamento pelos gestores do time.

Os campos neste painel são:

- nome do empregado terceirizado em *offboard*;
- nome do gestor que gerencia a vaga;
- nome da empresa empregadora do empregado terceirizado (fornecedor);
- data em que o aviso de desalocação foi dado;
- data acordada para a desalocação do empregado terceirizado;
- data em que o *workflow* de *offboard* foi aberto na *intranet*;
- data em que o *workflow* de *offboard* foi aprovado;
- status do *offboard*.

Figura 12 - Painel de gestão da etapa *Offboard* da experiência do empregado da empresa pesquisada na primeira versão do artefato

Profissional	Gestor	Fornecedor	Aviso em:	Último dia em:	Offboard iniciado?	Offboard finalizado?	Status
informação ocultada para manutenção de sigilo	informação ocultada para manutenção de sigilo	informação ocultada para manutenção de sigilo	12/12/2022	12/01/2023	13/01/2023	24/01/2023	Finalizado
informação ocultada para manutenção de sigilo	informação ocultada para manutenção de sigilo	informação ocultada para manutenção de sigilo	09/02/2023	09/03/2023			Em aviso

Fonte: Elaborado pela autora

Assim, a primeira versão do painel de gestão da experiência do empregado para empregado terceirizados continha uma tela inicial apresentando esquema

com os quatro macroprocessos definidos para a experiência do empregado desenhada para a empresa pesquisa. Da tela inicial era possível acessar cada um dos painéis de gestão específicos de cada etapa da experiência do empregado.

#### 5.4 ETAPA 4 DO DSR - AVALIAÇÃO

De acordo com os princípios básicos do DSR, a quarta etapa do método, em que o artefato elaborado é avaliado, aborda criticamente as atividades realizadas (MUNTEAN et al., 2021). Quando o artefato alcança um nível de estabilidade ele está pronto para a avaliação (HUSEYNLI; BUB; OGBUACHI, 2022).

Sendo assim, a primeira versão do artefato, elaborada na etapa de desenvolvimento foi avaliada em duas etapas. A primeira avaliação do painel foi feita em grupo focal. Participaram em um encontro *online*: a *vendor manager* (responsável pelos contratos dos empregados terceirizados), sua assistente (responsável por receber a documentação na etapa de *onboard*) e três gestores de empregados terceirizados. De modo geral, os participantes demonstraram reação positiva à disponibilidade de informação e seu formato simplificado e de fácil compreensão. Foi apontada a oportunidade de haver desenhos dos processos em cada etapa da experiência do empregado, a fim de torná-las mais claras. Os gestores de empregados terceirizados que participaram do grupo mencionaram também o desejo de ter uma ferramenta padrão para a abertura das vagas, visto que a informação, quando trocada por e-mail, torna-se muito fácil de ser perdida ou deslocada. Assim, os ajustes no painel de gestão foram feitos e a versão dois do artefato foi elaborada.

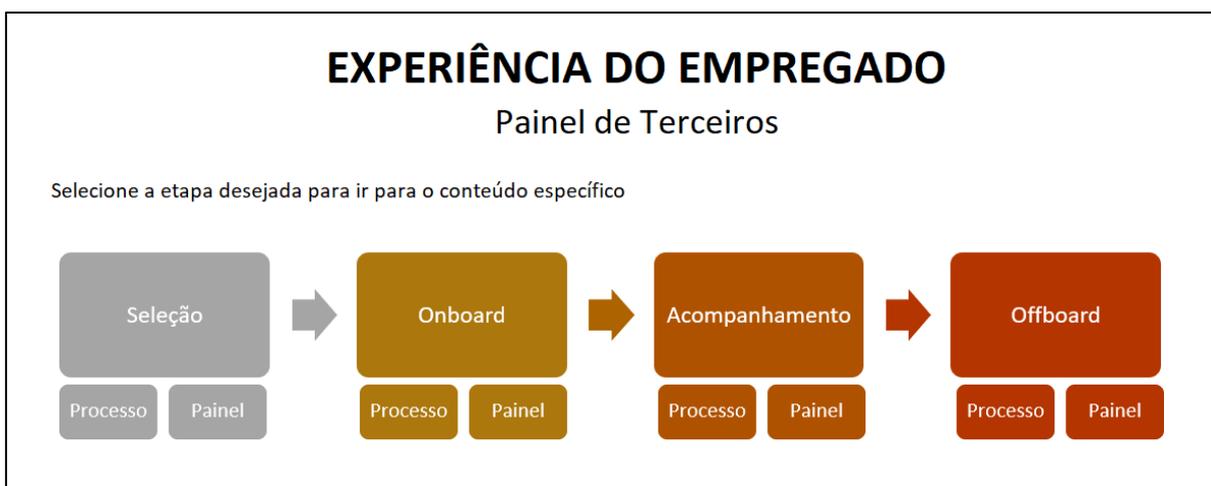
Quadro 7 - Resumo dos apontamentos feito pelo grupo focal e as soluções sugeridas pela pesquisadora

<b>Apontamentos do grupo focal</b>	<b>Solução</b>
Para clareza de compreensão, etapas poderiam estar mais detalhadas.	Desenho do processo de cada etapa.
Informação de abertura de novas vagas (por <i>e-mail</i> ) é facilmente perdida ou deslocada.	Elaboração de ferramenta padrão para abertura de novas vagas.

Fonte: Elaborado pela autora

Na versão dois do artefato, além dos painéis detalhados para cada etapa (que não sofreram alterações), foram desenhados os processos correspondentes. O conteúdo seguiu acessível na tela inicial, a partir do clique com o *mouse*.

Figura 13 - Tela inicial da segunda versão do painel de gestão da experiência do empregado da empresa pesquisada



Fonte: Elaborado pela autora

A tela inicial do painel, assim como na sua primeira versão, apresenta os quatro macroprocessos desenhados para a experiência do empregado da empresa pesquisada: *seleção*, *onboard*, *acompanhamento* e *offboard*. Porém, nessa versão, novas funcionalidades foram acrescentadas. Além do botão específico para acesso aos painéis detalhados de cada etapa (que não sofreram alteração, como mencionado anteriormente), foram adicionados botões que dão acesso aos desenhos de processo de cada etapa.

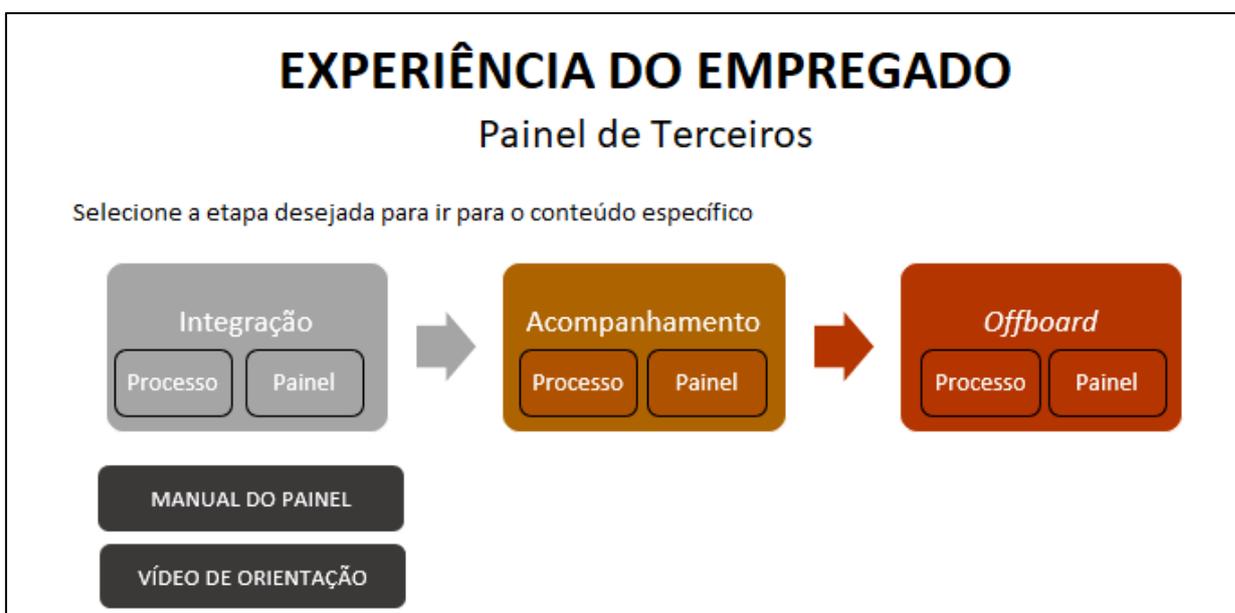
Os processos detalham os agentes envolvidos em cada etapa e suas atividades ao longo da etapa. Além desse material, o formulário para abertura de novas vagas (Apêndice B) foi criado na ferramenta homologada pela empresa, *Microsoft Forms*, e é disponibilizado aos gestores via *link* toda vez que há oportunidade de abertura de nova vaga. As respostas oferecidas pelos gestores no formulário são transferidas ao painel da etapa *Seleção*.

É importante lembrar que o DSR estabelece um processo padrão com etapas retroalimentáveis (FREITAS JÚNIOR et al., 2014) e neste processo de busca, as iterações são responsáveis por trazer o conhecimento necessário para a retroalimentação e consequente aprimoramento do artefato (HUSEYNLI; BUB;

OGBUACHI, 2022). Por isso, a versão dois do artefato foi utilizada no dia a dia dos gestores durante um mês.

Nesse período, a *vendor manager* (responsável pelas etapas 1 e 2 da experiência) percebeu que a função que estava separada em dois processos é, na verdade, um só, pois o resultado esperado é que ao final do processo o empregado terceirizado esteja integrado e atuante com todas as ferramentas necessárias ao trabalho. Sendo assim, a etapa de seleção e *onboard* passou a ser única e contínua e foi denominada Integração. Os processos desenhados na segunda versão do artefato foram unificados. O formulário para abertura de vaga continuou sem alteração. Os painéis para gestão das vagas abertas e *onboards* em andamento também foram unificados. Além dessas alterações, foram criados vídeos de orientação para o painel.

Figura 14 - Tela inicial da versão final do painel de gestão da experiência do empregado da empresa pesquisada

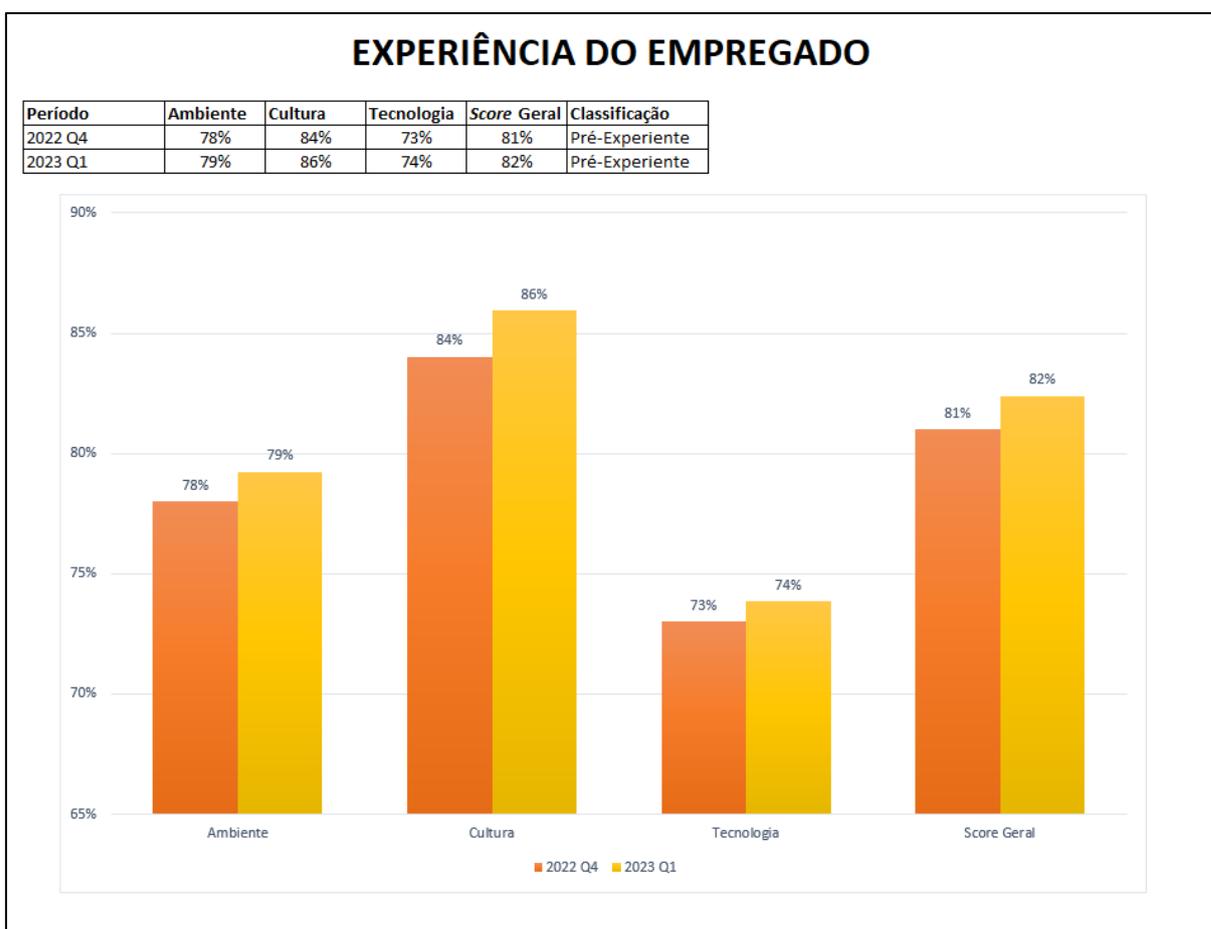


Fonte: Elaborado pela autora

A tela inicial foi adaptada para conter os três macroprocessos da experiência do empregado, além de passar por alteração de layout (sem alteração nas funcionalidades). Ainda foram incluídos dois botões na tela inicial: um com o vídeo de orientação em como navegar pelo painel e o segundo leva à página com os vídeos que detalham cada processo e explicam como utilizar cada painel detalhados por etapa.

Na experiência do empregado desenhada para a empresa pesquisada, a etapa de integração não tem periodicidade pré-definida. Ela ocorre conforme necessidade dos times de selecionar um empregado ou função nova ou substituir algum empregado desalocado. Já a etapa de acompanhamento é conduzida pela *vendor manager* e tem periodicidade trimestral. Nessa etapa, o questionário da experiência do empregado, estatisticamente validado, é aplicado a todos os empregados terceirizados alocados em projetos ou na operação de TI da América do Sul para acompanhamento das dimensões ambiente, cultura e tecnologia. A partir dos resultados da pesquisa de acompanhamento da experiência do empregado será possível propor ações com o intuito de gerar melhorias na experiência do empregado. No gráfico é possível ver os resultados das duas aplicações do questionário que ocorreram ao longo do desenvolvimento desta pesquisa.

Gráfico 6 - A evolução do *score* da experiência do empregado (duas medições) ao longo da pesquisa



Por fim, na etapa de *offboard* da experiência do empregado, também sem frequência pré-determinada, o empregado é desalocado do projeto ou da operação no time de TI da empresa foco da pesquisa. Nesta etapa, não necessariamente ocorre o desligamento do empregado, visto que ele é contratado por empresa terceira, que poderá alocá-lo em outro cliente.

Com base na evolução aqui descrita, é apresentado um resumo das três versões do instrumento desenvolvidas. A versão 1 é a primeira proposição de instrumento; a versão 2 é resultante do grupo focal e a versão final (versão 3) é resultante da aplicação prática da ferramenta pelo período de um mês de operação.

Quadro 8 - Resumo das três versões de artefato desenvolvidas ao longo da pesquisa

	Versão 1	Versão 2	Versão final
<b>Contexto da versão</b>	Versão elaborada na etapa de desenvolvimento do DSR, a partir da tentativa de modelo desenvolvida na etapa de sugestão.	Versão elaborada na etapa de avaliação do DSR, após realização de grupo focal.	Versão elaborada na etapa de avaliação do DSR, após aplicação prática do painel pelo período de um mês.
<b>Etapas da experiência do empregado</b>	4 etapas: seleção; <i>onboard</i> ; acompanhamento e <i>offboard</i>	4 etapas: seleção; <i>onboard</i> ; acompanhamento e <i>offboard</i>	3 etapas: integração; acompanhamento e <i>offboard</i>
<b>Ferramentas disponíveis</b>	Painel de gestão de vagas, painel de gestão de <i>onboard</i> , painel de gestão da experiência do empregado, painel de gestão do <i>offboard</i>	Formulário de abertura de vaga, painel de gestão de vagas, painel de gestão de <i>onboard</i> , painel de gestão da experiência do empregado, painel de gestão do <i>offboard</i>	Formulário de abertura de vaga, painel de gestão de integração, painel de gestão da experiência do empregado, painel de gestão do <i>offboard</i>
<b>Processos desenhados</b>	Nenhum	seleção; <i>onboard</i> ; acompanhamento e <i>offboard</i>	integração; acompanhamento e <i>offboard</i>

Fonte: Elaborado pela autora

Assim, a versão final do artefato é um painel de gestão da experiência do empregado para empregados de TI terceirizados composto por: tela inicial (figura 13); painel de gestão de integração (Apêndice C), processo de integração (Apêndice D), painel de gestão do acompanhamento da experiência do empregado (Gráfico 6), processo de acompanhamento da experiência do empregado (Apêndice E), painel de gestão de *offboard* (Apêndice F), processo de *offboard* (Apêndice G), tela do manual de uso do painel (Apêndice H) e formulário para abertura de vaga (Apêndice B).

O artefato elaborado ao longo desta pesquisa, está disponível aos gestores de TI da empresa pesquisada. O acesso ao painel é feito exclusivamente pela rede da empresa a fim de atender os quesitos de segurança cibernética.

## 5.5 ETAPA 5 DO DSR - CONCLUSÃO

A última etapa do DSR é a conclusão, quando a pesquisa é finalizada e comunicada às partes interessadas (FREITAS JÚNIOR et al., 2014). No caso desta pesquisa, os resultados diretos foram a criação de um painel de gestão da experiência do empregado para empregados de TI terceirizados (artefato) e a redação desta dissertação.

Para além desses resultados, a pesquisadora também produziu um artigo sobre a validação estatística do instrumento para mapeamento da experiência do empregado, já aprovado para apresentação em congresso da ANPAD, os vídeos orientativos no uso do painel, um treinamento sobre o uso do painel e seus processos direcionados aos gestores de empregados terceirizados e comunicação por *e-mail* para as partes interessadas no painel (*vendor manager*, gestores, fornecedores e empregados terceirizados).

Dessa forma, entende a pesquisadora que os resultados gerados pelas pesquisas são ampliados ao serem compartilhados com as comunidades acadêmica e profissional.

## 6 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa desenvolvida ao longo de 2022 e primeiro semestre de 2023 oferece contribuição científica tanto à academia quanto ao mercado profissional. Nesta seção, essas contribuições são apresentadas, organizadas em contribuições teóricas e práticas.

### 6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Esta pesquisa teve por objetivo geral propor um artefato para que uma empresa pudesse compreender como reter seus talentos da área de TI através do desenho da experiência do empregado. Porém, ao buscar uma ferramenta para a medição da experiência do empregado no mercado brasileiro, a busca resultou infrutífera. Assim, o primeiro passo da pesquisa foi a validação estatística do modelo de Morgan (2017). O questionário original é composto por 17 perguntas que representam os atributos da experiência do empregado segundo o autor, organizadas nas três dimensões: ambiente, cultura e tecnologia.

As análises para qualidade métrica e confiabilidade demonstraram que as questões 3, 4, 5, 12 e 14 não estavam adequadas para o propósito do questionário. Essas questões foram excluídas e a versão estatisticamente validada do questionário tem 12 afirmações. Para gestores de recursos humanos ou gestores que lideram times, o questionário é uma ferramenta potente para avaliação do time e proposição de ações que aprimorem a experiência do empregado. A gestão de pessoas a partir da medição de experiência do empregado potencializa a capacidade da organização reter seus talentos e aumentar engajamento.

O questionário estatisticamente validado e pronto para aplicação prática em times, foi disponibilizado a todos os empregados de TI que trabalham nas plantas brasileiras da empresa pesquisada. Da aplicação do questionário, foi possível identificar a empresa como experiente, conforme classificação de Morgan (2017), pois ela atingiu score de 84%, com destaque para a dimensão cultura.

No desenvolvimento e avaliação, o artefato foi proposto e avaliado, resultando em um painel de gestão da experiência do empregado para empregados terceirizados. O foco nesse grupo de empregados foi porque, dos resultados do mapeamento da experiência do empregado, analisados por estratos, identificou-se que em todos os

estratos (por gênero, por idade, por formação, por função/cargo ocupado, por tempo de atuação, por forma de contratação) a empresa era classificada como experiente, exceto para os empregados terceirizados, que a classificaram como pré-experiente. Evidenciou-se que ali havia oportunidade de melhoria para atuação. O artefato, apesar de desenvolvido especificamente para a empresa foco do estudo, pode ser adaptado e adotado em outros cenários.

Além desses resultados, o presente trabalho contribui para a produção acadêmica do país ao criar ferramentas e conteúdo validados e aplicáveis.

## 6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

O artefato criado nesta pesquisa é um painel de gestão para a experiência do empregado com foco nos empregados de TI terceirizados. O painel é ferramenta essencial para gestores na medida que confere a eles a possibilidade de aprendizagem em um ciclo contínuo de desenvolvimento e operacionalização da estratégia (KAISER, 2013). Neste painel são contempladas as três etapas da experiência do empregado definidas para a empresa do estudo: integração, acompanhamento e *offboard*. É possível traçar um paralelo entre a primeira etapa, integração, e o processo agregar pessoas “que consiste em prover a organização de novos empregados, seja para substituição de outros ou em virtude da expansão do negócio e aumento do quadro funcional da organização.” (FABRICIO et al., 2017) Nesta etapa, o gestor de empregados terceirizados demonstra a necessidade de preenchimento de uma vaga e é finalizada quando o (novo) empregado é integrado ao time, tendo sido apresentado à empresa e sua cultura, conhecendo seus colegas e ainda portando as ferramentas (incluindo treinamentos, se preciso) e os acessos necessários para desenvolvimento do trabalho.

A segunda etapa da experiência do empregado, o seu acompanhamento, tem frequência trimestral e relaciona-se diretamente à medição da experiência, pois é nesta etapa que o questionário estatisticamente validado é periodicamente aplicado. É importante destacar que o *score* resultante da aplicação do questionário é um termômetro para a experiência do empregado, podendo exigir algumas ações dos gestores dos empregados terceirizados, da *vendor manager* ou até mesmo dos empregadores dessas pessoas. O resultado esperado de um bom *score* é a retenção dos empregados, especialmente aqueles considerados talentos. Esta etapa “existe

para manter os participantes satisfeitos e motivados e para assegurar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer na organização, obter seu compromisso e de vestir a sua camisa”. (FABRICIO et al., 2017)

Muitas vezes deixado de lado, mas definitivamente parte da experiência do empregado, é o momento em que o empregado se desconecta da empresa. É importante relembrar o conceito de experiência do empregado, que é a jornada do início ao fim e todas as interações de um profissional com tudo e todos de uma organização. (MOGANADAS; GUAN; GOH, 2022) No contexto desta pesquisa, o *offboard* representa o momento em que o empregado terceirizado é desalocado do projeto ou operação em que ele está inserido. O empregado nesta etapa perde os acessos às informações e sistemas da empresa, além de ter oportunidade de oferecer *feedback* sobre o período em que esteve alocado nos projetos ou operação da TI na América Latina.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A retenção de talentos é essencial em qualquer tipo de organização, especialmente para aquelas pertencentes a mercados acirrados na disputa por profissionais, caso do mercado de TI brasileiro. Para atrair e reter talentos as organizações deveriam repensar e aprimorar a experiência do empregado, já que empresas com experiência do empregado melhor desenvolvida conseguem gerar engajamento 22% mais alto do que aquelas com experiência do empregado menos desenvolvida. Por isso, esse trabalho propôs um artefato na forma de um painel de gestão da experiência do empregado de empregados de TI terceirizados.

A experiência do empregado compreende toda e qualquer interação que o profissional tem com a empresa, destarte, é interesse da empresa ter o olhar atento sobre esse tema. O autor Morgan defende que três dimensões sejam observadas na experiência do empregado: ambiente, cultura e tecnologia. Ele diz ainda que toda e qualquer ação que trate da experiência do empregado é bilateral, ou seja, traz benefícios tanto para os profissionais quanto para a empresa.

Para a proposição de artefato foi adotado o DSR e o detalhamento deste método foi apresentado no capítulo 3. Os resultados obtidos pela aplicação do DSR foram elencados no capítulo 5. Para viabilizar o mapeamento da experiência do empregado na empresa pesquisada, primeiramente foi preciso validar o instrumento de medição, visto que, ao buscar instrumento adequado ao mercado brasileiro, nada foi encontrado. A validação do instrumento foi apresentada no capítulo 4.

Para o atingimento do objetivo geral de proposição de artefato, os objetivos específicos foram previamente trabalhados. O instrumento de medição da experiência do empregado, como já mencionado, foi estatisticamente validado e a partir disso foi possível mapear e analisar a experiência do empregado existente nos departamentos da TI da empresa pesquisada. Essa e outras contribuições trazidas pelos produtos da pesquisa foram apresentadas no capítulo 6, organizadas em contribuições teóricas e contribuições práticas.

Embora a pesquisa já tenha trazido contribuições à academia e ao mercado profissional, conforme foi apresentado no capítulo anterior, ainda há espaço para outras contribuições. É possível elencar como ações futuras: a expansão na utilização do instrumento de medição da experiência do empregado por outros departamentos da empresa pesquisada, outras empresas ou grupos de pesquisa e a adoção do

artefato por outras categorias de profissionais de TI (não restrito aos terceirizados), por outros departamentos da empresa pesquisada ou por outras empresas.

Ainda em relação ao artefato, vale mencionar que a sua construção em *excel* foi uma solução rápida e acessível. Porém, é possível buscar a melhoria da ferramenta pela elaboração de *software* específico para a finalidade de gestão da experiência do empregado.

Por fim, é possível pensar na melhoria do *score* de experiência do empregado na empresa pesquisada através do desenvolvimento de um plano de ação a partir do acompanhamento trimestral da experiência do empregado.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. DE; GUIDO, G. **Mercado de TI continua contratando, apesar da crise das big techs**. Disponível em: <<https://forbes.com.br/carreira/2023/01/mercado-tech-continua-aquecido-apesar-das-demissoes/>>. Acesso em: 25 mar. 2023.
- BEBBINGTON, E. et al. Establishing Self-Harm Registers: The Role of Process Mapping to Improve Quality of Surveillance Data Globally. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 20, n. 3, p. 1–16, 2023.
- BRASSCOM. Demanda de Talentos em TIC e Estratégia ΣTCEM. p. 1–32, 2021.
- BRASSCOM. Monitor de emprego e salários. p. 2021–2022, 2023.
- ENGELMAN, R. et al. Gestão estratégica de talentos em empresas inovadoras: estudo multicaso. **Revista de Administração Unimep**, v. 17, n. 3, p. 207–227, 2019.
- FABRICIO, A. et al. Os processos de gestão de pessoas a partir da inclusão de pessoas com deficiência Management of people processes bythe inclusion of people with disabilities. p. 38–58, 2017.
- FERNANDES, J. C.; ADAM, F. De santa a padroeira : O imaginário popular da Padroeira do Brasil na biografia Aparecida From saint to patroness : The popular imagination of the patron saint of Brazil in the biography of Aparecida. p. 147–163, 2022.
- FREITAS JÚNIOR, J. C. DA S. et al. Design Research: aplicações práticas e lições aprendidas. **Ensino e Pesquisa em Administração**, v. 14, n. 1, p. 95–116, 2014.
- GHEIDAR, Y.; ZANJANI, M. S. Designing a conceptual framework for digital employee experience. **Iranian Journal of Management Studies**, v. 14, n. 4, p. 669–680, 2021.
- HUSEYNLI, M.; BUB, U.; OGBUACHI, M. C. Development of a Method for the Engineering of Digital Innovation Using Design Science Research. **Information (Switzerland)**, v. 13, n. 12, 2022.
- KAISER, A. PAINEL DE CONTROLE ESTRATÉGICO: O caso da empresa Diponto. 2013.
- KLINGENBERG, C. O. **Proposta de um framework para análise dos impactos da indústria 4.0 na cadeia de valor**. [s.l.: s.n.].
- MEC. PORTARIA NORMATIVA Nº 17. . 2009.
- MOGANADAS, S. R.; GUAN, G.; GOH, G. Digital Employee Experience Constructs and Measurement Framework : A Review and Synthesis. v. 13, n. April, p. 999–1012, 2022.

- MOK, L. et al. Reconfigure and Build Resilience in Your Workforce Model of the Future. 2021.
- MORGAN, J. **The Employee Experience Advantage**. [s.l.: s.n.].
- MORGAN, J. **The technological environment in employee experience Leader to Leader**, 2018a.
- MORGAN, J. **Why culture matters at work**, 2018b.
- MORGAN, J. **How the physical environment impacts employee experience**, 2018c.
- MUNTEAN, M. et al. Improving cloud integration using design science research. **Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research**, v. 55, n. 1, p. 201–218, 2021.
- NAYAK, S.; BHATNAGAR, J.; BUDHWAR, P. Leveraging social networking for talent management: an exploratory study of Indian firms. **Thunderbird International Business Review**, v. 60, n. 1, p. 21–37, 2018.
- NORTON, G. Onboarding not Working? Learn from your Offboarding Practices. **Workforce Solutions Review**, v. 5, n. 5, p. 11–13, 2014.
- ONE, N. Valor de X, um mergulho no universo das métricas de experiência. 2020.
- PEOPLE, S. **Why your workforce isn't working Reserach Report**, 2018. Disponível em: [https://www.sage.com/en-ca/-/media/files/sagedotcom/master/documents/pdf/sage\\_people\\_wywiw\\_report.pdf?la=en-ca](https://www.sage.com/en-ca/-/media/files/sagedotcom/master/documents/pdf/sage_people_wywiw_report.pdf?la=en-ca)
- PIEADADE, J.; DOROTEA, N. Validação da escala de utilização das tecnologias digitais na gestão escolar. **ETD - Educação Temática Digital**, v. 23, n. 3, p. 757–775, 2021.
- PLASKOFF, J. Employee experience: the new human resource management approach. **Strategic HR Review**, v. 16, n. 3, p. 136–141, 2017.
- RATHI, N.; LEE, K. Role of basic psychological need satisfaction in retaining talent: an investigation in the Indian context. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, v. 9, n. 1, p. 2–15, 2017.
- SHAFAGATOVA, A.; VAN LOOY, A. Developing a tool for process-oriented appraisals and rewards: Design science research. **Journal of Software: Evolution and Process**, v. 33, n. 3, p. 1–20, 2021.
- SILVEIRA, F. A. T. DA. **Ecosistema de inovação: a influência da qualidade de vida na retenção de talentos**. [s.l.] Unisinos, 2020.
- STEIL, A. V.; PENHA, M. M.; BONILLA, M. A. M. Antecedentes da retenção de

peças em organizações: uma revisão de literatura. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 1, p. 88–102, 2016.

VAISHNAVI, V.; KUECHLER, B.; PETTER, S. Design Science Research in information systems. n. 1, p. 1–62, 2012.

WALLER, G. How to retain and motivate IT staff. p. 4–7, 2022.

## APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Caro(a) participante,

Me chamo Sabrina Kassick Santos e sou estudante e pesquisadora do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS – Porto Alegre, RS. Estou realizando uma pesquisa, sob supervisão do Professor Doutor José Carlos da Silva Freitas Junior, que tem por objetivo: Propor um artefato para que uma empresa possa compreender como reter seus talentos da área de TI através do desenho da experiência do empregado.

Sua participação será através de um grupo focal, que será realizado virtualmente, utilizando-se a ferramenta Microsoft Teams. A participação nesse estudo é voluntária e os riscos são mínimos, mas se você se sentir constrangido ou, por algum motivo decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Os dados coletados serão utilizados apenas para os fins deste estudo. Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo (a). Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente você contribuirá para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico e prático.

A qualquer momento, enquanto participante você poderá solicitar informações sobre os procedimentos ou outros assuntos relacionados a este estudo através do telefone (xx)xxxxxxxx (omitido para manutenção de sigilo) ou por meio do e-mail [xxxxxxxx@edu.unisinos.br](mailto:xxxxxxxx@edu.unisinos.br) (omitido para manutenção de sigilo).

Atenciosamente,

---

Sabrina Kassick Santos (mestranda)  
Matrícula: número xxxxx (omitido para manutenção de sigilo)

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

---

Local e data

---

Nome e assinatura do participante

## APÊNDICE B – FORMULÁRIO PARA ABERTURA DE NOVAS VAGAS

**SA CONTRACTORS**

Please provide to following information to start your search for a contractor in SA.  
Por favor, responda às seguintes questões para iniciar o recrutamento de uma vaga de terceiro.

\*\*\*

\* Required

1. What is your name? / Qual o seu nome? \*

Enter your answer

2. What position are you looking for? / Qual posição você está buscando? \*

Enter your answer

3. Is this replacement of a former or actual professional? / Esta posição é substituição de algum outro terceiro?

Yes. / Sim.

No. / Não.

4. What technical skills and behaviour profile are you looking for? / Qual o perfil técnico e comportamental desejado? \*

Enter your answer

5. What seniority level are you looking for? / Qual a senioridade do profissional buscado? \*

Junior / Jr

Mid-level / Pleno

Senior / Senior

6. How will this contractor be funded? Please provide expected range of rate, cost center, account and subaccount if possible. / Como este terceiro será custeado? Se possível, informar o rate/hora esperado, centro de custo, conta e subconta de pagamento. \*

Enter your answer

7. Notebook should be provided by: / Notebook será fornecido por: \*

- Nome da empresa omitido para manutenção de sigilo.
- Nome da empresa omitido para manutenção de sigilo.

8. How proficient should this professional be in English? / Qual o nível de proficiência em inglês requerido? \*

- Proficient / Fluente
- Intermediate level/ Intermediário
- Written English is enough./ Comunicação em inglês por escrito.
- English knowledge is desirable./ Conhecimento em inglês é diferencial.
- English proficiency not necessary./ Não é necessário conhecimento em inglês.

9. Contractor will work:/ Terceiro irá trabalhar: \*

- Remotely during office hours/ Em regime remoto em horário de expediente.
- Both/ Híbrido.
- Onsite/ Presencialmente.

10. How long will the contractor be allocated for?/ Por quanto tempo você espera alocar este profissional?

- Up to 6 months./ Até 6 meses.
- From 6 mo to 1 yr./ De 6 meses a um ano.
- For over a year./ Por mais de um ano.
- Indefinitely./ Sem previsão de encerramento da atuação.
- I don't know./ Não sei o tempo de alocação.

11. Will the professional have to travel?/ O profissional deverá ter disponibilidade para viagem?

- Yes/ Sim
- No/ Não
- I don't know/ Ainda não sei

Submit

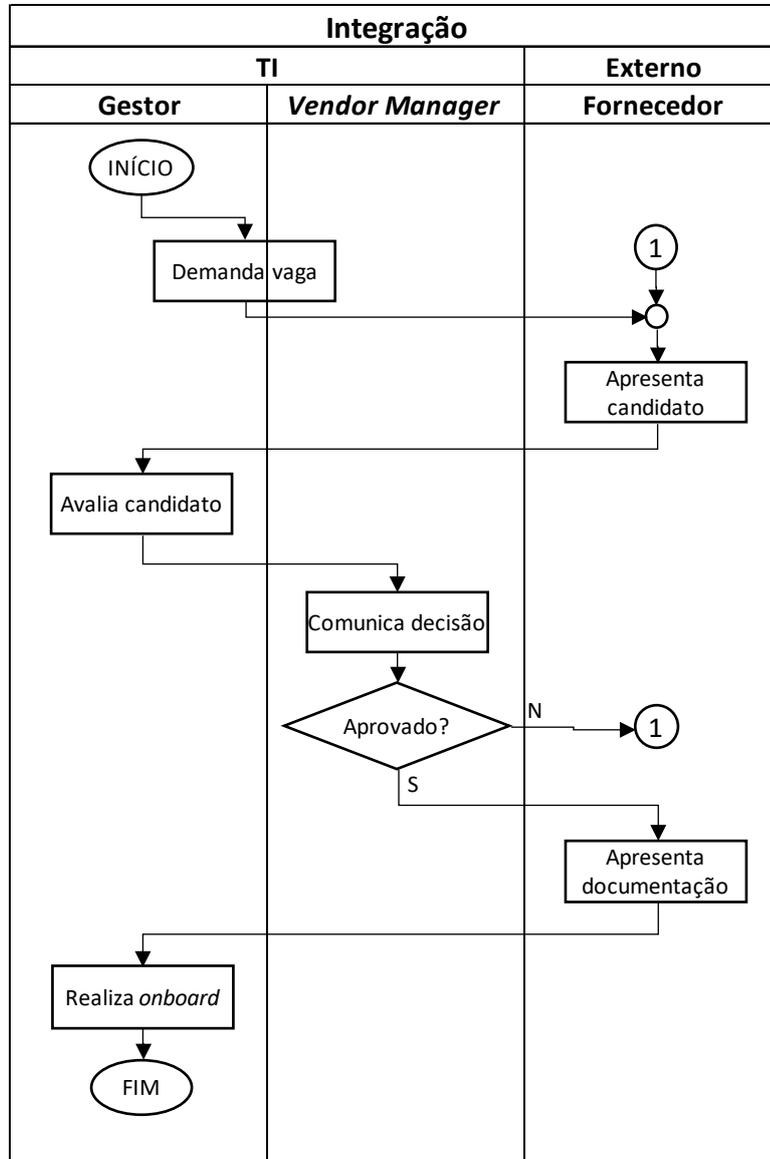
This content is created by the owner of the form. The data you submit will be sent to the form owner. Microsoft is not responsible for the privacy or security practices of its customers, including those of this form owner. Never give out your password.

Powered by Microsoft Forms | [Privacy and cookies](#) | [Terms of use](#)

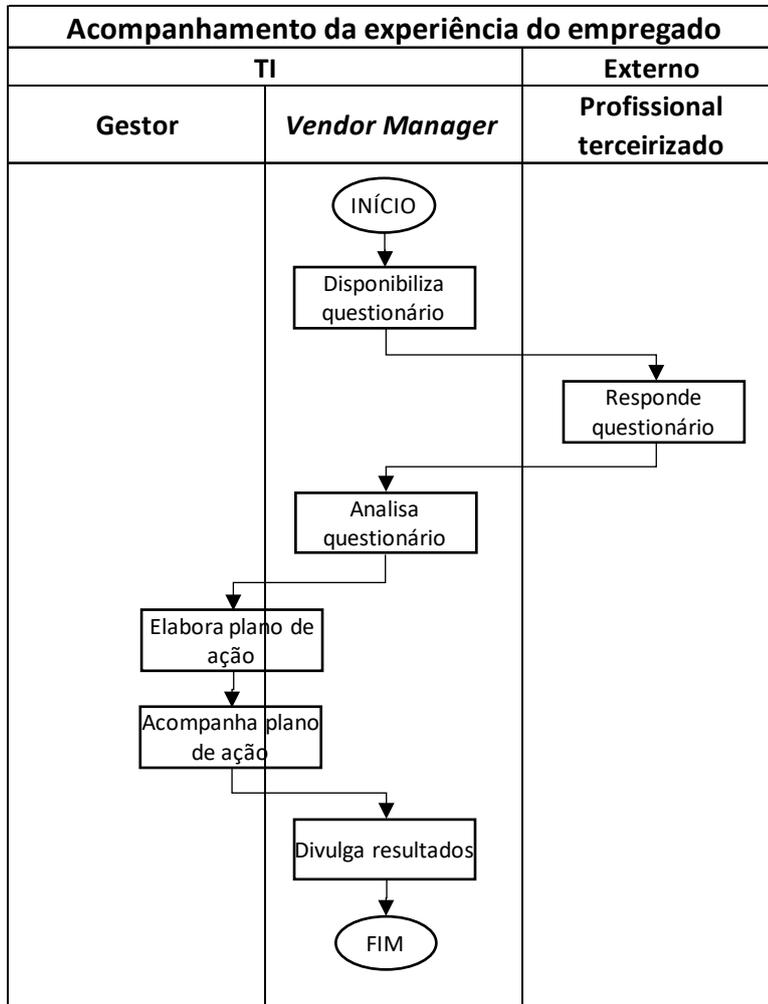
## APÊNDICE C – PAINEL DE GESTÃO DA INTEGRAÇÃO

Vaga	Status	Data de abertura	Gestor	Replace	Descrição da vaga e perfil	Equipamentos	Tempo de absorção	Disponibilidade e para atuar	Regime	Nível de inglês	Financiament. o	Budget (em R\$)	Fornecedores	Profissional selecionado	Fornecedor selecionado	Documenta's o recebida?	VF aberto?	VF aprovado?	Onboard iniciado?	Onboard finalizado?
Dev/Fullstack	Suspensa	14/07/2020	14/07/2020	Não	3-5 years of experience with Kotlin, Angular, TypeScript, JAVA, Python, ExpressJS or HapiJS, REST API, MongoDB, Knowledge about topics, queues and message broker solutions like RabbitMQ, JMS, Kafka, Phoenix, experience with sign metodologias.	Informação ocultada para manutenção de sigilo	N/A	Remoto	Remoto	logês fluente	informação ocultada para manutenção de sigilo	informação ocultada para manutenção de sigilo	informação ocultada para manutenção de sigilo							
PM	Suspensa	12/01/2020		Não		informação ocultada para manutenção de sigilo	N/A	Remoto	Remoto	logês fluente	informação ocultada para manutenção de sigilo	informação ocultada para manutenção de sigilo	informação ocultada para manutenção de sigilo							
Data analyst	Recrutando	23/01/2023		Não	conhecimento básico em SQL e mapeamento de dados	informação ocultada para manutenção de sigilo	1 ano	Remoto	Remoto	Não necessário	informação ocultada para manutenção de sigilo	informação ocultada para manutenção de sigilo	informação ocultada para manutenção de sigilo							
GM	Recrutando	08/02/2023		Não	sólido conhecimento e experiência em desenvolvimento JSP/JSP e ERM/Modelar; capacidade de lidar time, conduzir reuniões, elaborar reports e cronogramas, focar em resultado;	informação ocultada para manutenção de sigilo	1 ano	Canais/Remoto	Canais/Remoto	logês fluente	informação ocultada para manutenção de sigilo	informação ocultada para manutenção de sigilo	informação ocultada para manutenção de sigilo							

## APÊNDICE D – PROCESSO DE INTEGRAÇÃO

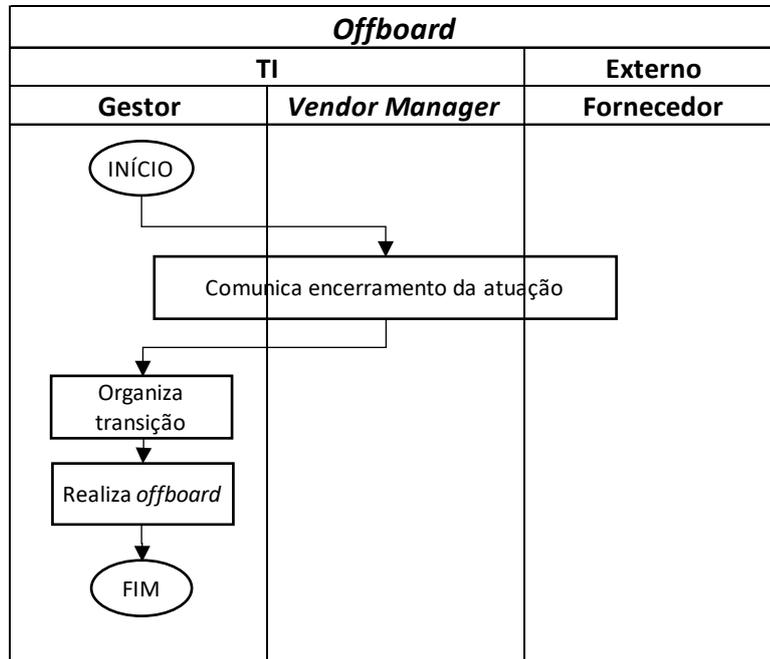


APÊNDICE E – PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO DA EXPERIÊNCIA DO  
EMPREGADO





## APÊNDICE G – PROCESSO DE OFFBOARD



## APÊNDICE H – TELA DO MANUAL DE USO DO PAINEL

# MANUAL

## Painel de Terceiros

[VOLTAR PARA MENU](#)

Selecione o assunto para acessar vídeo com o conteúdo específico

- Navegação no painel ▶
- PAINÉIS
  - Integração ▶
  - Acompanhamento ▶
  - Offboard* ▶
- PROCESSOS
  - Integração ▶
  - Acompanhamento ▶
  - Offboard* ▶