

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**ELANA DIONE BOESING DE SOUZA**

**ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS: A INFLUÊNCIA DOS PROGRAMAS  
DE COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO ESTRATÉGICA NO  
FORTALECIMENTO DO *EMPLOYEE VALUE PROPOSITION* E DO *EMPLOYER  
BRANDING***

**CURITIBA**

**2021**

**ELANA DIONE BOESING DE SOUZA**

**ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS: A INFLUÊNCIA DOS PROGRAMAS  
DE *COMPLIANCE* COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO ESTRATÉGICA NO  
FORTALECIMENTO DO *EMPLOYEE VALUE PROPOSITION* E DO *EMPLOYER  
BRANDING***

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Administração, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Samantha de Toledo Martins Boehs

**CURITIBA**

**2021**

**Atração e retenção de talentos: a influência dos programas de *Compliance* como instrumento de gestão estratégica no fortalecimento do *Employee Value Proposition* e do *Employer Branding***

**Elana Dione Boesing de Souza**

**RESUMO**

O termo *compliance* vem se destacando como ferramenta de estratégia organizacional cuja estruturação e implementação é fator essencial na construção de uma imagem positiva da empresa não apenas para os clientes, mas também para os colaboradores. O presente estudo, de abordagem qualitativa, teve como objetivo compreender se a existência de um programa de *compliance* pode servir como ferramenta de atração e retenção de talentos das empresas se configurando como parte dos fatores que compõem o *Employee Value Proposition* e o *Employer Branding*. A pesquisa realizada com 10 participantes foi desenvolvida a partir da utilização da técnica de amostragem por julgamento e com a utilização de entrevistas semiestruturadas. Os resultados apontaram para a influência dos programas de *compliance* como instrumento de gestão estratégica no fortalecimento do *EVP* e do *EB* na atração e retenção de talentos.

**Palavras-chave:** Atração e retenção. *Employee Value Proposition*. *Employer Branding*. *Compliance*.

## 1 INTRODUÇÃO

Em pleno século XXI torna-se incoerente pensar no funcionário como uma peça do processo que pode ser facilmente substituída pelas organizações. Analogicamente empresas são organismos vivos, onde as pessoas são o coração da organização, o que significa que o capital humano/intelectual é importante para a diferenciação, especialmente em ambientes de alta competitividade.

Além de um contrato de trabalho formal, as relações entre empregador e empregado são regidas por um contrato psicológico, influenciador no comportamento das partes (LEONARDO, 2002). Nas palavras do autor:

No contexto organizacional a empresa participa com remuneração, segurança, status e outros, e reciprocamente o colaborador responde trabalhando, desempenhando suas tarefas; a organização espera que o empregado obedeça à sua autoridade, e o empregado espera que a organização se comporte corretamente com ele e opere com justiça. Com esse processo, forma-se um contrato psicológico de expectativa recíproca, indo muito além de qualquer contrato formal de emprego que estabeleça o trabalho a ser realizado e a recompensa a ser recebida (LEONARDO, 2002, p. 51).

Nesse viés, a atração e retenção de talentos tem um papel fundamental na gestão estratégica, pois conforme destaca Mayo (2003, p. 26), “sem as pessoas, todos os elementos estruturais – tanto relativos aos clientes como organizacionais – poderiam se desintegrar e, com toda certeza, deixariam de crescer”, tornando-se a contribuição do elemento humano incomparável, capaz de aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma instituição.

Com a intensa valorização do capital humano no mercado de trabalho, revela-se o desafio de encantar/seduzir e convencer os talentos a escolherem entrar e permanecer na organização. Na visão de Nichele, Stefano e Raifur (2015, p. 216):

Pode-se dizer que o grande desafio é encontrar meios que seduzem e convençam os profissionais do mercado a optar e permanecer dentro da sua empresa. Por esse motivo os gestores estão investindo e reconhecendo o trabalho dos indivíduos, uma vez, que nos dias de hoje o capital humano é o grande diferencial. Tecnologias, equipamentos, maquinários, treinamentos e etc, podem em alguns casos serem os mesmos ou copiados de outra entidade, mas o talento do corpo funcional de uma organização nunca será o mesmo que o da outra, é a grande vantagem competitiva do mercado.

Selecionar e qualificar profissionais envolve processos de alto custo para as organizações, podendo se tornar ainda mais oneroso com o aumento do *turnover* (rotatividade). Perder um ativo vital para uma empresa concorrente é um prejuízo duplo na medida em que, além de perder o benefício propiciado pelo talento, este passa a trabalhar ativamente contra a organização (MAYO, 2003).

Assim, considerando que o capital humano é um ativo intangível indispensável para vitalidade e sucesso das empresas, gerador de vantagem competitiva, e que a captação e permanência dos talentos não dependem apenas da remuneração, vejamos o quanto o alinhamento das proposições de valor oferecidas ao empregado e a valorização da marca empregadora, com a utilização de programas de *compliance*, podem contribuir nesse processo.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 *EMPLOYEE VALUE PROPOSITION E EMPLOYER BRANDING*

Na jornada diária pela atração e retenção dos melhores talentos o *Employee Value Proposition (EVP)* e o *Employer Branding* revelam-se como importantes ferramentas de diferencial competitivo para conseguir captar os melhores profissionais do mercado.

*Employee Value Proposition* ou numa tradução livre para o português “Proposta de Valor ao Colaborador”, significa para Arins (2019) a troca do que é proporcionado pela empresa ao colaborador, pelo tempo e esforço investidos pelo empregado no desempenho de suas atividades no ambiente de trabalho, podendo ser um instrumento para equilibrar as recompensas tangíveis (p. ex. remuneração e benefícios) com as recompensas intangíveis (p. ex. propósito do trabalho, cultura da empresa e clima organizacional), se aplicado de forma ideal.

A consultoria Minchington define *Employee Value Proposition (EVP)* como um conjunto de associações e ofertas fornecidas por uma organização em troca das habilidades, capacidades e experiências que um funcionário traz para a organização. O foco está no empregado, que é alinhado com a já existente força de trabalho, o planejamento estratégico e o público-alvo externo (MINCHINGTON, 2005 apud BROWNE, 2012).

Em sua obra, Browne (2012) menciona o modelo de “Recompensa de Trabalho (ROW)” criado pela *Sibson Consulting*, que sugere a remuneração (dinheiro que os funcionários recebem por seu trabalho e desempenho), os benefícios (remuneração indireta, incluindo saúde, aposentadoria e licença), o conteúdo do trabalho (satisfação que a pessoa percebe no seu trabalho), a carreira (oportunidades de longo prazo que os funcionários têm para o desenvolvimento e avanço), e a afiliação (sentimento de pertencimento para com as organizações), como os atributos principais de *EVP*.



**Figura 1:** Attributes of *EVP*

**Fonte:** Browne (2012, p.32)

Por sua vez, o termo *Employer Branding* foi definido por Ambler e Barrow (1996, p. 187) como “[...] o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos providos pelo emprego e que se identificam com a empresa empregadora”.

Segundo Nascimento (2013, p. 5):

O conceito de Marca do Empregador é utilizado para descrever as formas como os colaboradores, efetivos e potenciais, interagem com a marca dessa organização e, em particular, com a imagem enquanto empregadora, pode ser observado em sentido lato como, a gestão da imagem/identidade, a gestão de marca e diferenciação, o marketing interno, a força de atração do empregado, a capacidade de retenção e motivação do colaborador e a cultura da organização.

Nas palavras de Stocker et al. (2020, p. 249) “o *employer branding* representa uma forma eficaz de desenvolver o aumento no capital humano, alinhamento de valores, cultura, propósito e uma possível vantagem competitiva na perspectiva dos colaboradores”.

Por trás de uma marca empregadora forte os benefícios de diferenciação e lealdade são alcançados (REIS; BRAGA, 2016). Estudos anteriores apontam que “a

marca empregadora investe na sua imagem mostrando para todos que é um lugar destacado e excelente para se trabalhar (OLTRAMARI; CÓRDOVA; TONELLI, 2019, p. 752)", conquistando destaque na medida em que a relevância da marca é responsável por explicar o sucesso estratégico e as dinâmicas do mercado (ARKER, 2011).

Logo, ter um bom *EVP* e criar uma marca empregadora de referência, pode ser utilizado como estratégia para atrair talentos que queiram trabalhar em uma determinada instituição garantindo engajamento com a cultura organizacional. Essa estratégia pode vir a melhorar o desempenho dos colaboradores, reter profissionais que tenham despertado em si o desejo de construir carreira na empresa, culminando na economia nos custos de recrutamento, e, ainda, contribuindo para melhoria dos resultados.

## 2.2 A "CULTURA" DO COMPLIANCE

O termo *compliance* tem origem no verbo inglês "*to comply*" que em português significa cumprir, obedecer, consentir, concordar. Nesse viés, *compliance* é definido como "um conjunto de medidas para se determinar o comportamento juridicamente permitido que deve ser preservado pelos empregados e dirigentes da empresa" (BOCK, 2011, p. 21 apud PASSARELLI, 2017, p. 218).

De acordo com o *U.S. Federal Sentencing Guidelines Manual* (2018), o *compliance* trata do dever das empresas em disseminar uma cultura organizacional que estimule a conduta ética e o compromisso com o cumprimento das normas, abrangendo desde as leis de um país, até a política interna de uma empresa.

Indo além, Giovanini (2014) entende que o *compliance* abrange regras que não permitem a concessão de vantagens para uns ou desvantagens para outros, o sentimento de justiça dentro da empresa. Nas palavras do autor:

A sua aplicação deve ser regida de forma isenta de interesses pessoais e completamente independente, sem considerar vínculos hierárquicos, de amizade ou qualquer outro capaz de distorcer o verdadeiro propósito do assunto. Dessa forma, as regras de *Compliance* governam o comportamento das pessoas e lhes dão um sentido pragmático no seu cotidiano, em busca do benefício da coletividade (GIOVINI, 2014, p. 20).

Sobre o programa de *compliance*, Mazzouli e Cunha (2017, p. 182) esclarecem:

[...] refere-se a um programa de medidas a ser implementado nas empresas com a finalidade de prevenir, detectar e remediar a exposição de riscos gerados por fatos associados à corrupção, lavagem de ativos, condutas antiéticas, fraudes, impactos ambientais, assédio moral, não cumprimento de regulamentos e outras várias falhas de não *compliance* que possam resultar em litígios, multas financeiras, restrições regulatórias, danos à reputação ou à imagem.

Segundo Gabardo e Cartella (2015) embora não haja obrigatoriedade legal, a implantação de um programa de *compliance* é de extrema importância para as empresas, pois quando efetivo o programa pode “garantir o cumprimento das normas e processos internos, prevenindo e controlando os riscos envolvidos na administração da empresa, seguindo as normas estabelecidas pela legislação nacional e internacional” (p. 135), e conseqüentemente, evitando ou amenizando a responsabilidade objetiva da pessoa jurídica diante de possíveis práticas criminosas cometidas dentro da empresa.

Na pesquisa “Maturidade de *compliance* no Brasil”, a KPMG (2019, p. 4) corrobora:

Uma cultura de ética e *compliance* é crucial para o sucesso e a perenidade das organizações, contribuindo para que estas atraiam e retenham pessoas, construam um ecossistema sustentável e forneçam base para relacionamentos saudáveis, éticos e transparentes com os colaboradores, membros dos comitês e conselhos, sociedade, clientes, reguladores, fornecedores, entre outros, além de vantagens competitivas e atratividade dos negócios.

Diante de um cenário em que as empresas não toleram mais violações e delinquências, sejam vinculadas aos núcleos operacionais, como também aos mandatários, corpos diretivos ou membros de conselhos fiscais e de administração, destaca-se mais uma vez a importância da implantação de um programa de *compliance* efetivo nas organizações, não apenas pelo risco de sanções, mas especialmente pelo futuro e sustentabilidade em um mercado cada vez mais competitivo (MAZZUOLI; CUNHA, 2017).

Apesar da importância relatada nos estudos citados acima, a pesquisa realizada pela KPMG (2019) demonstrou que das empresas analisadas, no que diz respeito a ter uma estrutura dedicada aos temas de *compliance* com recursos,

autonomia e independência para exercer suas funções: 32% não possuíam recursos adequados; 18% não possuíam estrutura dedicada; 16% afirmaram que não possuíam autonomia nem independência.

Isso porque no Brasil, conforme explica El Kalay (2018), a aplicação do instituto do *compliance* é relativamente nova, já que apenas a partir dos anos 90 foram criados os primeiros departamentos e normas, em grande parte importados pelas multinacionais, em razão dos diversos escândalos de corrupção e perdas irreparáveis na reputação das empresas e instituições públicas brasileiras.

De fato, a corrupção é fomentada pela impunidade, visto que se o infrator não visualiza o risco de sofrer sanções pela prática de seus atos ilícitos, o sentimento de priorizar os interesses pessoais independente do detrimento dos interesses coletivos, aumenta (CUNHA, 2019).

Um estudo de “Integridade corporativa” realizado pela Deloitte em 2018 demonstrou que desde 2012 as empresas que atuam no Brasil apresentaram uma evolução na adoção de práticas de *compliance*, sendo reflexo da entrada em vigor de leis como a Lei Anticorrupção e a Lei de Governança em Estatais, e também como impacto das investigações conduzidas pela operação Lava Jato.

A pesquisa conclui que apesar da evolução, o instituto do *compliance* ainda tem espaço para crescer. Do ponto de vista estratégico, 84% das empresas analisadas reconhecem a contribuição do *compliance* no resultado financeiro, sendo que entre os riscos, de acordo 71% das organizações analisadas, a maior preocupação é com a imagem da companhia (DELOITTE, 2018).

Nota-se que a “cultura do” *compliance* pode vir a ter influência no *EVP* e no *EB* na medida em que uma empresa que segue preceitos éticos transmite mais segurança aos seus colaboradores (e a sociedade como um todo), ajuda a construir um ambiente de trabalho mais agradável através da criação de uma mentalidade ética e responsável entre os funcionários, previne e reduz os casos de assédio dentro do ambiente corporativo, etc., diferenciais estes que certamente refletem no aumento da satisfação dos colaboradores, da eficiência, nos ganhos de produtividade, na minimização dos riscos jurídicos e financeiros, na redução de custos, na melhora da reputação da empresa, na sustentabilidade, e na atração e retenção do capital intelectual.

Dessa forma, o presente estudo possui como objetivo verificar se possuir um programa de *compliance* pode servir como ferramenta de atração e retenção de

talentos das empresas se configurando como parte dos fatores que compõem o *Employee Value Proposition* e o *Employer Branding*.

### 3 METODOLOGIA

Para atingir o objetivo de identificar a possibilidade de utilização do *compliance* como um *EVP* e como fortalecedor do *Employer Branding*, e assim sendo, como instrumento de gestão estratégica na atração e retenção de talentos, foi realizado um estudo, de caráter qualitativo e descritivo, desenvolvido por meio de amostragem com dados primários, através da realização de entrevistas.

#### 3.1. PARTICIPANTES

Para a definição da amostra a ser investigada pelo presente estudo o critério utilizado foi ser funcionário ou proprietário de alguma empresa. A amostra foi selecionada com a utilização da técnica “não probabilística - amostragem por julgamento”, em que a escolha dos respondentes é feita a partir do julgamento do pesquisador (MALHOTRA, 2011, p. 276).

A pesquisa foi realizada com dez pessoas, de idades entre 26 e 58 anos, sendo cinco do sexo masculino e cinco do sexo feminino, todos com graduação como grau mínimo de escolaridade, integrantes de empresas da área do comércio/serviços e indústrias, de diversos portes, bem como atuantes em variados ramos. Com o intuito de preservar o anonimato dos participantes, para diferenciá-los, eles foram representados pelas siglas E1 a E10, e ordenados de acordo com a cronologia de realização das entrevistas.

A Tabela 1 contém uma breve caracterização da amostra, considerando idade, gênero, grau de escolaridade, ramo de atuação, tipo e porte da organização, e cargo do participante.

TABELA 1 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DA PESQUISA

	<b>IDADE</b>	<b>GÊNERO</b>	<b>ESCOLARIDADE</b>	<b>RAMO</b>	<b>TIPO</b>	<b>PORTE</b>	<b>CARGO</b>
<b>E1</b>	30	F	Pós-graduação	Bancário	Comércio e Serviços	Grande	Coordenação
<b>E2</b>	43	M	Mestrado	Educação	Comércio e Serviços	Grande	Coordenação
<b>E3</b>	36	M	Graduação	Automotivo	Indústria	Médio	Analista
<b>E4</b>	32	M	Graduação	Marítimo	Comércio e Serviços	Médio	Diretor

<b>E5</b>	26	F	Graduação	Ferroviário	Comércio e Serviços	Grande	Analista
<b>E6</b>	34	F	Pós-graduação	Petróleo e gás	Indústria	Grande	Líder
<b>E7</b>	33	F	Pós-graduação	Automotivo	Indústria	Grande	Controller
<b>E8</b>	58	M	Mestrado	Energético	Indústria	Grande	Profissional de Adm Sênior
<b>E9</b>	27	F	Mestrado	Tecnologia	Comércio e Serviços	Grande	Analista
<b>E10</b>	34	M	Pós-graduação	Subprodutos de origem animal	Indústria	Médio	Gerente

FONTE: A autora (2021).

### 3.2. INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS

A entrevista foi desenvolvida a partir de um roteiro previamente estruturado. O instrumento foi dividido em dois blocos de perguntas abertas, o primeiro de perguntas gerais/individuais, para caracterização do participante e da empresa na qual trabalha, contendo nove questões, e o segundo de perguntas específicas sobre *Employee Value Proposition*, *Employer Branding* e *Compliance*, contendo trinta e uma questões, totalizando quarenta questões.

Antes da coleta foi realizada uma entrevista piloto com um participante (Idade: 33 anos; Gênero: masculino; Escolaridade: Pós-graduação; Tipo: Comércio e Serviços; Ramo: E-commerce; Porte: Grande; Cargo: Gerente comercial pleno) para verificar a adequação das perguntas, culminando na reformulação e na inversão de ordem de algumas questões, e na inserção de uma nova questão.

Na coleta de dados, que ocorreu entre os meses de outubro/2020 e janeiro/2021, por meio da utilização do software de reuniões Zoom devido a impossibilidade de entrevistas presenciais por conta da pandemia COVID-19, todos os participantes consentiram verbalmente a participação na pesquisa, bem como a gravação do áudio da mesma. A duração média das entrevistas foi de 45 minutos. Após a transcrição os conteúdos das entrevistas foram classificados em dois grandes grupos, questões de caracterização da amostra e questões específicas, que foram subdivididas em três categorias.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa foram organizados em três eixos temáticos: 1) *Employee Value Proposition (EVP)* e *Employer Branding*; 2) *Compliance* e 3) *Compliance x Atração e retenção*.

TABELA 2 – CATEGORIAS DE ANÁLISE

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	SÍNTESE DAS SUBCATEGORIAS
<b>1. Employee Value Proposition (EVP) e Employer Branding</b>	Significado de <i>Employee Value Proposition (EVP)</i> e <i>Employer Branding</i>	Entendimento dos participantes sobre os conceitos de <i>Employee Value Proposition (EVP)</i> e <i>Employer Branding</i> .
	<i>EVP</i> e <i>Employer Branding</i> como estratégias de atração e retenção	Grau e forma de investimento em atração e retenção de talentos. <i>EVP</i> 's ofertados pelas organizações. Influência da marca empregadora na atualidade. <i>EVP</i> e <i>Employer Branding</i> como instrumentos de atração e retenção de talentos.
<b>2. Compliance</b>	Significado de <i>Compliance</i>	Entendimento do conceito de <i>Compliance</i> por parte dos participantes.
	O <i>Compliance</i> nas empresas	Regulamentação das práticas de <i>Compliance</i> . Princípios norteadores. Comunicação da cultura do <i>Compliance</i> . Suporte da alta administração.
	Efetividade e desconformidade	Efetividade na aplicação e incentivo para agir de forma responsável. Envolvimento em situações de desconformidade e medidas adotadas pela instituição
<b>3. Compliance x Atração e retenção</b>	Fatores de atração e retenção	Fatores de atração e permanência a longo prazo na organização. Importância dos preceitos éticos na atração e retenção.
	<i>Compliance</i> na gestão estratégica	<i>Compliance</i> como ferramenta de atração e retenção de talentos se configurando como parte dos fatores que compõem o <i>EVP</i> e o <i>Employer Branding</i> .

FONTE: A autora (2021).

### 4.1. EMPLOYEE VALUE PROPOSITION (EVP) E EMPLOYER BRANDING

Dentro das empresas é atribuição do departamento de gestão de pessoas o desenvolvimento do capital humano, sendo responsável, dentre outras atividades, pela atração e retenção de talentos. Apesar de apenas um entre dez entrevistados relatar que sua organização não possui um departamento de gestão de pessoas estruturado, todos relataram que há, ainda que indiretamente, investimento na atração e retenção.

A respeito do conceito *Employee Value Proposition (EVP)*, dos dez entrevistados, cinco não sabiam o que significa/nunca haviam ouvido falar do termo, dois já tinham ouvido a terminologia, entretanto não sabiam conceituar, e três tinham conhecimento. Para E1 o termo *EVP* está relacionado com o “*propósito do funcionário dentro da organização*”, para E10 diz respeito ao “*retorno do investimento, no retorno que a pessoa dá em relação ao seu trabalho*”, enquanto para E9 é “*quase que fazer a troca né, do que a empresa precisa, com as necessidades que o colaborador tem, seria essa a troca*”, estando alinhado com o entendimento de Arins (2019) de que *EVP* é a troca entre o que a empresa proporciona aos colaboradores, pelo tempo e esforço investidos no desempenho das atividades no ambiente de trabalho pelo colaborador.

Dentre os *EVP*'s tangíveis ofertados pelas organizações, os cinco mais lembrados pelos entrevistados foram: remuneração de mercado (8); vale alimentação/refeição/refeitório (8); plano de saúde (8); vale transporte/condução (6); PLR/bonificação/salários adicionais (5), conforme demonstra a tabela a seguir:

TABELA 3 – *EMPLOYEE VALUE PROPOSITION (EVP) TANGÍVEIS NAS ORGANIZAÇÕES*

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Remuneração de mercado	X	X		X	X	X	X	X		X
PLR ou salários adicionais	X					X	X	X	X	
Vale transporte ou condução		X	X		X	X			X	X
Estacionamento		X								
Vale alimentação, refeição ou refeitório	X	X	X	X	X	X			X	X
Cesta básica										X
Plano de saúde	X	X	X	X	X	X		X	X	
Seguro de vida				X	X					
Plano odontológico					X	X		X	X	
Convênio farmácia			X		X					
Previdência privada						X				
Auxílio creche, escola, faculdade, material escolar								X	X	
Auxílio educação (cursos em geral)	X			X						
Academia									X	

FONTE: A autora (2021).

Ainda nesse universo de benefícios tangíveis, E8 salientou que na empresa em que trabalha a *“média salarial estava acima trinta por cento da remuneração considerando o mercado”*, e que *“hoje no mercado quando você sai de férias você recebe trinta por cento, a empresa paga um salário inteiro”*.

No que diz respeito aos *EVP's* intangíveis alguns se destacaram. O primeiro deles, mencionado por cinco participantes da pesquisa (E1, E2, E3, E4 e E10) foi o desenvolvimento pessoal, profissional e de carreira, que pode ser percebido nas palavras de E2 *“a gente tem formação, toda hora a gente está tendo formação...existe uma evolução profissional”*. O segundo, mencionado por quatro participantes (E1, E3, E7 e E9), que também está relacionado com o primeiro, foi o plano de carreira, como por exemplo, o programa de carreira em Y descrito por E3 como um dos fatores de importância para seu desenvolvimento profissional: *“plano de carreira você pode decidir se você se torna um especialista técnico naquela daquela função ou se você se torna um especialista de gestão naquela função”*. Depois, o clima organizacional foi destacado por dois participantes (E5 e E7) como um diferencial, segundo E5 *“a gente tem um clima muito gostoso... favorável ao trabalho, ao trabalho em equipe”*. A estabilidade também aparece como um *EVP* intangível na percepção de dois entrevistados (E4 e E8), tanto na forma de concurso público como no caso de E8, quanto no fato de ter uma política de não demissão conforme pode ser percebido na fala de E4: *“a empresa tem uma cultura de não demitir, então ainda que não seja um concurso público, o funcionário acaba por ficar estável aqui dentro”*. E, por fim, o subsídio para adequação do ambiente de trabalho no home-office durante a pandemia do COVID-19 foi citado por E8 como um dos fatores intangíveis: *“você podia gastar livremente com cadeira, com computadores, com mesas, para adequar sua estrutura de home-office em casa, então ela deu mil reais e você não precisou comprovar esses gastos”*.

O termo *Employer Branding* também não era conhecido pela maioria dos entrevistados, sendo que seis pessoas não sabiam o que significa/nunca haviam ouvido falar do termo, um já tinha ouvido a terminologia, entretanto não sabia conceituar, e três tinham conhecimento. Para E1 *Employer Branding* significa *“você vender a sua empresa pra fora, para que as pessoas queiram trabalhar nela”*, o que vem ao encontro da teoria existente sobre o tema. Nascimento (2013, p. 5) trata o termo como a forma *“como os colaboradores, efetivos e potenciais, interagem com a*

marca dessa organização e, em particular, com a imagem enquanto empregadora”, sendo esta fortalecida na medida em que a “marca empregadora investe na sua imagem mostrando para todos que é um lugar destacado e excelente para se trabalhar (OLTRAMARI; CÓRDOVA; TONELLI, 2019, p. 752)”.

Pode-se perceber esse fortalecimento da marca no relato de E10:

*“Quando eu entrei na empresa, a imagem da empresa não era boa na cidade, por conta do cheiro né, por causa que o nosso processo, a nossa matéria prima ela, ela tem um odor que é característico, isso infelizmente a gente não consegue mudar, então eu lembro que quando eu entrei um dos meus objetivos era justamente mudar essa imagem que a empresa tinha na sociedade sabe, então uma das ações foi justamente mostrar a empresa para a cidade, para sociedade, e que o nosso papel enquanto indústria era fornecer um apoio para o lado ambiental né, então eu trouxe muitas pessoas para dentro da nossa indústria pra que conhecessem e percebessem que o trabalho que a gente faz é um trabalho importante, de apoio ambiental inclusive, então nessa relação que tem do branding, da marca, de mostrar, a gente tentou agregar tudo isso primeiramente mostrando qual que era o papel da empresa, e depois mostrando que a gente poderia trazer pessoas boas para trabalhar porque a empresa, tinha essa visualização boa para a sociedade.” (E10, masculino)*

Sobre a força da marca empregadora apenas quatro participantes (E2, E5, E7 e E8), afirmaram veementemente que o *Employer Branding* da instituição está em alta, o que pode ser conferido no relato de E2: *“Ela está em alta, com certeza sim... quando a gente está fazendo um processo seletivo as pessoas optam por trabalhar com a gente mesmo tendo, por exemplo, a questão de remuneração menor”*. Podendo também ser observado no relato de E8:

*“[...] eu vejo pessoas que usam camisa da empresa todos os dias, que ganham camisa e utilizam, até contratados... e pessoas mesmo que não trabalham, trabalham na área administrativa que não vão pra área operacional utilizam uniforme... porque quer se identificar, o sentido de pertencimento, esse conceito, essa marca.” (E8, masculino)*

Os relatos dos entrevistados alinham-se com o entendimento de que por trás de uma marca empregadora forte os benefícios de diferenciação e lealdade são alcançados (REIS; BRAGA, 2016).

Apesar de pertencerem a instituições de grande porte, três entrevistados (E1, E6 e E9) mencionaram que o *Employer Branding* já esteve em alta, entretanto, atualmente a realidade é outra: *“Hoje não é um cenário dos mais positivos. Ela já esteve em primeiro lugar das melhores companhias para se trabalhar no mundo, num cenário de crescente.” (P6, feminino)*. Para E1, a empresa em que trabalha está

“preocupada em buscar jovens talentos”, mas ainda é vista como uma empresa “muito conservadora”:

*[...] hoje em dia pra você recrutar, assim bons funcionários, pessoas que realmente querem trabalhar na organização né, é muito difícil, porque tem várias startups financeiras... várias empresas desse ramo que tem um propósito que talvez seja muito mais valorizado pelas pessoas que estão ingressando no mercado de trabalho”. (E1, feminino)*

Para os demais entrevistados (E3, E4 e E10) o fortalecimento da marca empregadora está acontecendo aos poucos: *“Penso que a gente avançou, creio que ainda tem muita coisa a ser feita, mas melhorou”* (E10, masculino).

Na percepção de apenas dois entrevistados (E3 e E10), a utilização do *EVP* e do *EB* como instrumentos de atração e retenção de talentos é mais sucinta ou não institucionalizada, enquanto para os demais (E1, E2, E4, E5, E6, E7, E8 e E9) o *EVP* e/ou o *Employer Branding* são utilizados como estratégia para atrair e reter talentos: *“Sim, ela oferece benefícios a mais que qualquer outra concorrente de mercado. O plano de saúde é superior ao das outras empresas, e os benefícios como as participações nos lucros e outros são maiores”* (E9, feminino).

Na mesma linha, extrai-se do relato de E7:

*[...] eu acredito que a empresa sabe usar essa ferramenta de maneira positiva, vamos dizer assim, pra mostrar que é uma empresa engajada, preocupada, e que quer manter os melhores profissionais aqui dentro e também gerar um valor para a sociedade, então eu acredito que sim, que eles conseguem ir bem nessa linha.”* (E7, feminino)

Como proprietário e diretor de uma organização, E4 afirma: *“a gente usa mais o EVP no sentido de crescer a nossa marca, de torná-la importante, internamente é mais uma questão da própria gestão estratégica das pessoas, então assim, a gente tenta de certa forma atraí-los no que pode ser útil pra eles dentro da empresa”*. Os relatos demonstram de maneira em geral a real possibilidade da utilização do *EVP* e da marca empregadora como estratégias para atrair e reter talentos que queiram trabalhar em uma determinada instituição.

Nesta primeira categoria de análise foram discutidos aspectos relacionados ao significado de *Employee Value Proposition (EVP)* e de *Employer Branding*, aos *EVP's* ofertados e a influência da marca das organizações, ao nível e forma de investimento na atração e retenção, buscando compreender de que forma o *EVP* e o

*Employer Branding* são utilizados pelas empresas como instrumento de atração e retenção de talentos.

#### 4.2. COMPLIANCE

O termo *compliance* é definido como “um conjunto de medidas para se determinar o comportamento juridicamente permitido que deve ser preservado pelos empregados e dirigentes da empresa” (BOCK, 2011, p. 21 apud PASSARELLI, 2017, p. 218).

Apenas um (E9) dos dez entrevistados não sabia o significado da terminologia. Oito entrevistados (E1, E2, E3, E5, E6, E7, E8 e E9) relataram que a instituição em que trabalham possui departamento e/ou programa de *compliance*, e nas duas empresas (E4 e E10) em que não há departamento ou programa estruturado, ainda assim temas relacionados ao *compliance* são abordados, o que pode ser percebido na fala de E4: “*eu não tenho pessoas só cuidando do compliance, eu tenho pessoas cuidando do comitê de qualidade, onde compliance é um dos pilares que está lá no sistema de gestão de qualidade*”.

Se, por um lado, não há um departamento e/ou programa de *compliance* estruturado em algumas das instituições, observou-se, através dos relatos dos entrevistados, que o comportamento relacionado à prática de *compliance* é disciplinado, em todas as empresas, através de treinamentos e códigos de ética.

Outro ponto comum entre as instituições, é que os temas relacionados ao *compliance* não se restringem a questões de corrupção financeira, envolvendo questões como segurança da informação/LGPD (E2, E3, E4, E6, E7, E9), assédio moral e sexual (E9), contratação de parentes (E2, E8), compras/preços (E2, E3, E8), concorrência (E3, E8), recebimento de presentes (E3, E8), financiamento do terrorismo (E1), entre outros.

Visto que o *compliance* ultrapassa a observância do cumprimento de leis e regulamentos pertinentes ao ramo de atuação da empresa, abrangendo a disseminação de uma cultura organizacional que estimule a preservação do respeito às normas de conduta, aos valores e princípios da organização (*U.S. Federal Sentencing Guidelines Manual*, 2018), os participantes foram questionados a respeito dos valores e princípios que definem a cultura almejada pela empresa.

Nesse contexto: E1 destacou o cliente como *“razão de ser”, “agir com ética”* e a *“valorização do capital humano”*; E2 mencionou a *“igualdade”, a “espiritualidade, o espírito de família, a presença, o amor ao trabalho”*; E3 citou a *“assiduidade”, a “organização”, “o respeito mútuo de pessoas, a proibição na discriminação de gênero, sexo, raça e religião, o sigilo de informações técnicas do produto e do processo”*; E4 destacou *“integridade, orientação para o cliente, o trabalho em equipe, a simplicidade e a clareza, tanto quanto a eficácia dos processos, a comunicação, e a liderança inspiradora e com enfoque em pessoas, clientes, resultados e respeito ao meio ambiente”*; E5 mencionou a *“austeridade na utilização de recursos”* e o *“foco no cliente”*; E6 falou sobre a *“transparência”* e *“preocupação com o ser humano”*; E7 recordou a *“paixão por vencer, uns pelos outros, liberdade em agir”*; E8 afirmou que a empresa *“preza muito pelos valores de saúde, meio ambiente e segurança”*; E9 enfatizou a *“entrega rápida e de qualidade”* e o *“trabalho em conjunto”*; por fim, E10 citou *“transparência”* e *“humildade”*. Quando questionados, todos os participantes complementaram que diversidade e inclusão, um dos pilares de um bom programa de *compliance*, fazem parte da cultura organizacional da empresa.

Entretanto quando questionados sobre a efetividade na aplicação dos valores e princípios mencionados, E5 não acredita na efetividade ao revelar: *“eu acho que muita coisa é só no papel”*, enquanto E9 mensura: *“se eu fosse falar numa porcentagem eu diria que 50%, eu vejo muitas pessoas que entendem e realmente aplicam, mas também vejo muita gente que só finge que aplica, e não aplica”*, um pouco mais otimista é o posicionamento de E7: *“olhando assim, a grosso modo, eu acredito que, vai, 90% eu acredito que segue a cultura da empresa”*.

A respeito da compreensão por parte dos funcionários sobre os valores da empresa, bem como a respeito das normas e regulações pertinentes ao nicho do negócio, 70% (setenta por cento) dos participantes acreditam que há compreensão (E2, E3, E4, E6, E7, E8, E10), entre eles E6 que, por exemplo, afirma *“todos tem conhecimento, é impressionante assim”*, enquanto para 30% (trinta por cento) a compreensão é parcial (E1, E5, E9), como podemos perceber nas palavras de E9 *“algumas delas, na minha impressão pessoal, demonstram entender, mas de fato não entendem, ou nem aceitam, ou nem estão de acordo com essa cultura”*.

Se quanto à efetividade na aplicação dos valores e princípios pregados pelas instituições e com relação à compreensão dos valores, normas e regulações

relativas ao ramo de atuação das organizações, houve divergência entre a opinião dos entrevistados, no tocante a clareza dos procedimentos referentes à responsabilização individual e da empresa, todos os participantes foram unânimes na concordância, como demonstra a fala de E7: *“isso é bem claro vamos dizer assim, até onde vai a responsabilidade da empresa, até onde é responsabilidade do funcionário, e em muitos casos a responsabilidade dos dois”*.

Em relação à comunicação da cultura de *compliance* dentro da empresa e aos terceiros com quem mantém relacionamento, percebeu-se que os meios mais utilizados com os colaboradores são: treinamentos (10), canais de comunicação interna como e-mail e intranet (4), e, *e-learning*s (3), quanto aos terceiros, a grande maioria é comunicada de forma indireta através de integrações, códigos de conduta ou pelo próprio contrato de prestação de serviços (8), apenas uma empresa comunica sua cultura de *compliance* da mesma forma para os colaboradores e para os terceiros, e um entrevistado não soube informar como é feita a disseminação para os terceiros.

No tocante ao suporte (adesão) da alta administração na comunicação e no incentivo às normas organizacionais, e a cultura do *compliance*, elemento essencial para o sucesso do programa, “desde a sua concepção até as ações diárias mais comuns, a fim de, rapidamente, ganhar credibilidade entre os funcionários e colher os frutos o mais breve possível” (GIOVANINI, 2014, p. 49), os entrevistados foram unânimes ao afirmar que há suporte. Na visão de E8 o suporte é total: *“Todas as reuniões que começam o presidente fala sobre isso, ele passa para os diretores também que dão o seu recado”*. A empresa de E6 segue a mesma linha:

*“[...] quando a gente tem algum treinamento obrigatório...o presidente da empresa ele manda e-mail falando ‘ó pessoal, estamos fazendo treinamento e agora seguiremos com período de compliance, precisamos realizar os treinamentos mas não só realizar os treinamentos, mas viver a cultura da empresa e empregar isso no nosso dia a dia colaborando e fazendo o máximo da nossa parte’.”* (E6, feminino)

Mais uma vez, todos os participantes responderam positivamente para a presença do encorajamento e incentivo aos funcionários para que suas ações sejam éticas e responsáveis. Sobre este incentivo E7 mencionou a presença de embaixadores em cada setor, responsáveis por disseminar a cultura do *compliance*: *“são embaixadores de compliance, então, por exemplo, tem aqui os embaixadores*

das áreas de recursos humanos, compras, finanças e marketing, e daí são dois embaixadores por área e por localidade também” (E7, feminino), por sua vez E2 revelou que o canal de denúncias da instituição é terceirizado, trazendo um sentimento de segurança em relação ao sigilo:

*“Sim, é uma empresa terceira, tem a ouvidoria e ele não está relacionado diretamente a colaboradores do grupo, é um canal direto que a gente tem. Esse canal direto ele serve tanto para, por exemplo, eu quero fazer uma denúncia sobre um colega meu de trabalho, que aconteceu alguma coisa, tanto se acontecer uma questão pessoal, pode ser uma questão profissional, ou alguma coisa que ele não está de acordo com o código de conduta, e há toda uma questão de segurança e principalmente de, ...de sigilo, isso é auditado, e é uma empresa terceira que faz isso. É lógico, isso chega e isso acaba chegando, por exemplo, para o meu gestor e para o gestor do colaborador, mas isso tudo existe uma questão de anonimidade ali atrás e essa empresa de auditoria garante isso, então a gente é bem, a gente fica bem tranquilo se a gente precisa fazer alguma denúncia é bem tranquilo, e isso funciona muito bem, a gente sabe de vários casos.” (E2, masculino)*

Durante a jornada na organização, quatro participantes (E4, E7, E9 e E10) já presenciaram ou foram envolvidos em situações de desconformidade, E9 contou: *“Nós temos uma colega na equipe que sofreu assédio de um gerente, mas demorou bastante tempo para denunciar”*, diante dessa situação E9 comentou que após a investigação a medida adotada pela empresa foi o desligamento do colaborador: *“[...] foi feita a denúncia, eles fazem toda uma investigação que é sigilosa, então a gente não sabe detalhes, mas o gerente foi mandado embora, o gerente que assediou lá”*. Já E7 relatou uma situação de fraude detectada pelo setor em que trabalha:

*“Em umas das unidades teve o inventário geral por exemplo, e o ajuste deu muito alto, então alguém pediu para reverter todos esses lançamentos e jogar em ordem de investimento que iriam para o ativo, ou seja, aquele valor de 1,5 milhões não ia entrar como prejuízo no resultado, ia entrar na verdade como custo no resultado, ia entrar como um ativo, só que isso fere todas as regras contábeis vamos dizer assim, então não é um problema vamos dizer assim de desvio de dinheiro, não é corrupção, nem nada, mas não deixa de ser uma fraude... isso é basicamente fraudar mesmo o resultado mensal da empresa.” (E7, feminino)*

Segundo E7, no caso em questão após investigação a empresa constatou que não houve má-fé, solicitando a reversão dos lançamentos:

*“...foi solicitado para controladoria para rastrear todos os lançamentos, então foi feito o rastreio, foi montado um relatório mostrando todas as movimentações suspeitas vamos dizer assim, e foi passado para títulos, e atitude foi considerar que não foi feito de má-fé, que foi um erro não proposital e fazer a reversão do que foi feito, e solicitando que não fosse feito novamente.” (E7, feminino)*

Apesar de nunca ter presenciado ou ter sido envolvido em alguma situação de desconformidade, E2 destacou a importância da investigação por parte da instituição:

*“[...] como tem a denúncia e tal ela vai investigar toda a questão que está acontecendo pra descobrir a origem, pra ver se é verídico mesmo né, porque às vezes pode ser que eu só estou ‘Ah, eu estou querendo sacanear lá o rapaz que eu não gosto’, eu vou lá e invento, então isso tudo é bem levado a sério, é bem investigado sim. Então assim, funciona assim, quando começa ele é investigado a fonte, vai ver se realmente é verídico tal, aí se ver é que realmente vai para o gestor, ...aí que vai para o gestor da área e tal, existe todo um trâmite, ...existe todo um caminho assim por onde as coisas acontecem, então essa investigação ela é básica, é a primeira coisa que acontece é a investigação mesmo.” (E2, masculino)*

Para que o programa de *compliance* seja efetivo, após a investigação das denúncias, e com a confirmação das evidências, “alguma medida disciplinar deve ser aplicada, considerando a mesma regra para todos os níveis hierárquicos da empresa” (BENTO, 2018, p. 106), a exemplo do que narrou E9: *“[...] muitas vezes as pessoas descobrem ilegalidade..., e elas têm medo de falar ou de expor isso porque acreditam que...a ponta mais fraca que é a que sofre né, e a empresa...tem tentado ao menos mostrar que não, que qualquer um de qualquer nível hierárquico seria responsabilizado”*.

Dentre as situações de risco que podem ser minimizadas com um bom programa de *compliance*, destacam-se os danos financeiros, perdas de lucros e diminuição do valor da marca. Conforme explica Bento (2018, p. 107), “o fato de ter controles internos efetivos contribuirá para redução do índice de fraudes e com isso resultados em proteção do patrimônio da empresa, redução de perdas e roubos”, e conseqüentemente, trará melhores resultados financeiros para a empresa (BENTO, 2018).

Os dez participantes compartilham desse mesmo entendimento de que o *compliance* pode minimizar alguns riscos, especialmente financeiros, como pode ser averiguado na fala de E8: *“qualquer escândalo, no dia seguinte as ações da empresa caem e ela perde participação de mercado”*, e no relato de E7: *“[...] um*

*sistema efetivo...de compliance, pode evitar desvios de recursos, de verba, de um monte de coisa, e pode evitar também problemas de favorecimento, por exemplo, de um fornecedor que cobra um pouco mais caro”. Já E9 citou o impacto nos resultados financeiros através da produtividade dos colaboradores: “[...]uma coisa influencia a outra, de modo que um funcionário desconfortável no seu ambiente de trabalho não tem um nível alto de produtividade, então influencia nos resultados, se ele estiver confortável ele produz mais, ele produz melhor”.*

Os dados levantados na segunda subcategoria de análise vêm ratificar os resultados de pesquisas anteriores, como a da Deloitte (2018) e da KPMG (2019), no sentido de que apesar de as empresas que atuam no Brasil tenham apresentado uma evolução da adoção das práticas de *compliance*, o instituto ainda tem espaço para crescer, especialmente do ponto de vista estratégico.

#### 4.3. COMPLIANCE X ATRAÇÃO E RETENÇÃO

Os relatos feitos pelos entrevistados demonstraram que as práticas relacionadas ao *compliance* não tiveram influência no momento em que escolheram participar do processo seletivo da organização em que trabalham. Entretanto, quando questionados se o *compliance* pode ser utilizado como ferramenta de atração e retenção de talentos se configurando como parte dos fatores que compõem o *EVP* e o *Employer Branding* de uma organização, todos os participantes demonstraram concordar com a afirmação, como pode ser percebido a partir do relato de E6:

*“Sim, pode ser utilizado, e muito bem estruturado como a gente falou é um diferencial competitivo para a companhia, porque a gente está falando de pilares, assim como quando gente fala de uma gestão de projetos, a gente fala sobre a tríade, escopo, custo, qualidade, aqui a gente pode falar do employer branding, do EVP e do compliance.” (E6, feminino)*

E também na fala de E4:

*“Olha, eu diria pra ti que sim. Eu vejo o compliance como uma ferramenta de gestão empresarial como um todo. Então assim, ele vai estar sempre alinhado com os teus objetivos estratégicos né, então assim, ele vai estar alinhado com o teu posicionamento, ele vai estar alinhado com a tua missão, com a tua visão e com teu valor, uma vez que tudo isso esteja alinhado não tem como, isso vai gerar valor para todos os colaboradores né, que vão estar fazendo adesão daqueles padrões éticos né, que vão*

*possibilita inclusive ações preventivas de monitoramento, então todo mundo ganha, inclusive o funcionário, seja do alto escalão como baixo escalão, que vai se sentir parte daquele monitoramento. Então se a gente tem uma ferramenta de gestão do compliance bem organizada que vai estar atrelada com a missão, com a visão e com o valor, com certeza isso pode ser sim uma forma de reter talentos para a empresa” (E4, masculino)*

Bento (2018,) afirma que se utilizado de forma estratégica, o *compliance* “tende a fomentar a credibilidade e a sustentabilidade nas empresas”, diminuindo “impactos e riscos em relação ao pagamento de multas devidas, processos judiciais e administrativos e outras despesas que podem ser evitadas para preservar a reputação e imagem das empresas” (p.108), o que, como mencionado ao longo da presente pesquisa, reflete diretamente na atração e retenção de talentos das empresas.

No que diz respeito à retenção, quatro participantes têm interesse em permanecer na empresa em longo prazo (E1, E2, E6 e E7), três condicionam a permanência há fatores diversos (E3, E5 e E10), um tem desejo de se desligar da instituição (E9), um é o proprietário da empresa (E4), e um se desligou recentemente através do plano de demissão voluntária (E8). Quanto às motivações para permanência ou desligamento das instituições, sete participantes citaram aspectos relacionados à carreira e a valorização/reconhecimento, ou a falta desses, como fatores preponderantes de retenção, como no caso de E9 *“já aprendi o que tinha pra aprender,... a empresa tem limitado um pouco do que eu posso oferecer, então esse é um momento em que ela tem perdido não só a mim, mas como muitos outros funcionários por não estar dando essa valorização suficiente ao funcionário”*. E10 reforça a questão do reconhecimento e desenvolvimento de carreira:

*“Enquanto eu tiver condições de crescimento, de desenvolvimento pessoal e profissional e principalmente de poder fazer as coisas acontecerem eu penso que eu vou estar motivado, quando isso tiver diminuído no meu dia a dia eu já vou começar a buscar outra coisa, sem dúvida nenhuma” (E10, masculino)*

Embora o *compliance* não ter sido citado diretamente durante as entrevistas como um dos principais fatores de influência para que queiram continuar ou não trabalhando nas organizações, alguns participantes (E2, E3, E6, E7) citaram questões relacionadas a ética, cultura e valores da empresa como influenciadoras desta permanência conforme pode ser percebido no relato de E2: *“Os valores do grupo ...têm muito a ver com os meus valores pessoais..., eu estou fazendo aquilo*

*que eu gosto e principalmente porque os valores do grupo eles são valores que dizem muito a respeito sobre a minha personalidade também”.*

Destaca-se que trabalhar em uma empresa com uma boa cultura organizacional e que segue preceitos éticos foi mencionado como fator importante por todos os participantes, conforme demonstram alguns relatos: *“É 100% importante e válido... e certamente eu prezaria por saber se a empresa é ética e me passa segurança necessária para poder, eu brinco, ter esse casamento e manter esse relacionamento em longo prazo”* (E6, feminino); *“Totalmente importante, 100%, sei lá, se for numa escala de zero a dez, é dez, entendeu, pra mim isso é essencial”* (E2, masculino); *“pra mim isso é muito importante, eu poder deitar, colocar a cabeça no travesseiro e ver que eu não corro risco por exemplo como controller ser associada a alguma empresa envolvida em algum escândalo”* (E7, feminino); *“você não corre o risco de sujar o seu nome né, o meu nome é a minha carreira... trabalhar em uma empresa que é suja é, ou que não respeita os princípios que ela mesmo diz que tem, que cumpre, é uma hipocrisia”* (E3, masculino).

Ainda com relação à permanência dos entrevistados nas empresas, algumas mudanças foram percebidas em relação à influência da política ou práticas de *compliance* existentes. Para cinco entrevistados (E1, E2, E3, E6, E7) há influência, como pode ser conferido através do relato de E7: *“[...] talvez não seja o fator 100% decisivo, mas é um fator que pesa muito,..., é uma empresa que eu sei que não vai ter o nome envolvido em escândalos, e isso não vai também manchar a minha imagem profissional ..., então é uma empresa sólida, ... isso trás segurança também”*, enquanto para quatro participantes (E5, E8, E9, E10) não há influência, conforme explica E8: *“[...] eu me sentia muito confortável, me sentia muito feliz de ter esses processos..., mas isso não me garantiu eu permanecer ou não na empresa por causa disso né, não teve influência nenhuma”*.

Apesar de ser importante como fator de permanência, a questão ética não foi considerada como um fator de atração que fez com que os entrevistados tivessem vontade de trabalhar nas organizações, já que a maioria não tinha conhecimento da postura da empresa em que atua antes do ingresso (E1, E2, E7, E8, E9 e E10), aonde podemos observar, mais uma vez, a possibilidade do fortalecimento da marca empregadora através da inserção estratégica dos programas de *compliance* como um *EVP* intangível, capaz de impactar na atração e retenção de talentos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa contribuiu para a compreensão do *compliance* como um dos fatores de *EVP* e como instrumento capaz de fortalecer o *Employer Branding* em busca da atração e retenção de talentos, se diferenciando de estudos anteriores já que a aplicação das práticas de *compliance* nas empresas e na área acadêmica é relativamente nova no Brasil, e por muitos ainda é visto como “mera adequação legal”.

Os resultados apontam na direção de ser importante desmistificar esse conceito de que a integridade da instituição perseguida pela implantação de programas de *compliance* diz respeito apenas a prevenção à lavagem de dinheiro ou a adoção de medidas anticorrupção. A integridade pode ser verificada também na ótica interna, na predisposição da organização e dos colaboradores se portarem de maneira correta, com reforço diário da cultura ética almejada, e na ausência de falhas pela ótica externa.

O *compliance* como sistema de gestão estratégica é um mecanismo preventivo, que identifica cenários de risco e vulnerabilidade que podem se tornar concretos, evitando os problemas de maneira antecipada. Deve buscar sustentabilidade, responsabilidade social e respeito à diversidade na condução do negócio, estando alinhado com a missão, visão e valores da organização, e contar com o suporte da alta administração, possibilitando assim sua efetividade.

O bom funcionamento de um programa de *compliance* reduz o custo operacional, gerando impacto nos resultados financeiros, melhora o ambiente organizacional, revelando-se um *Employee Value Proposition (EVP)* intangível, além de aumentar a reputação da organização, fomenta o fortalecimento do *Employer Branding*, e, como consequência, gera vantagem competitiva.

A partir dos conteúdos apresentados e considerando os objetivos deste estudo, pode-se concluir que apesar de não haver dúvida por parte dos participantes da possibilidade de utilização dos programas de *compliance* como um dos fatores que compõem o *EVP* e o *Employer Branding* na atração e retenção de talentos, a presença do instrumento nas empresas não foi considerada como atrativo de ingresso, mas consta em parte como motivo de retenção. Percebeu-se, dessa forma, que o potencial do *compliance* não é explorado de forma estratégica pela maioria das organizações pesquisadas nos processos de atração e retenção de talentos.

## REFERÊNCIAS

- Aaker, David. **Relevância da marca. Como deixar os seus concorrentes para trás**. Porto Alegre: Armed Editora, 2011. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=aQzwQK62LuEC&oi=fnd&pg=PA9&dq=relev%C3%A2ncia+da+marca.+Como+deixar+os+seus+concorrentes+para+tr%C3%A1s.&ots=Ce5sulK1aV&sig=3g6rTP51OYnvxa2Ae45kW-wypUc#v=onepage&q=relev%C3%A2ncia%20da%20marca.%20Como%20deixar%20os%20seus%20concorrentes%20para%20tr%C3%A1s.&f=false>>. Acesso em: 06 out. 2020.
- AMBLER, T.; BARROW, S. The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, p.185-206, 1996.
- ARINS, Bruno. Employee Value Proposition: os 3 componentes de um bom EVP. **Great Peace To Work**, Curitiba, 2019. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/componentes-de-um-bom-evp/>>. Acesso em: 14 out. 2020.
- BENTO, Alessandro Maier. Fatores relevantes para estruturação de um programa de *compliance*. **Revista FAE**, Curitiba, v. 21, n. 1, p. 98 - 109, jan./jun. 2018. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/539/464>>. Acesso em: 05 fev. 2021.
- BROWNE, Ronald. Employee Value Proposition. **Beacon Management Review**, Pune, p. 29-36, 2012. Disponível em: <<https://www.sibm.edu/assets/pdf/beacon3.pdf#page=37>>. Acesso em: 22 out. 2020.
- CUNHA, Matheus Lourenço Rodrigues da. Responsabilização de empresas no cenário internacional: um sistema global. In: CUNHA, M. L. R. (Org.); EL KALAY, M. (Org.) et al. **Manual de compliance: compliance mastermind**. Volume 1. São Paulo: LEC – Legal, Ethics and Compliance, 2019. 37-60.
- DELOITTE BRASIL; ICC BRASIL. **Integridade corporativa no Brasil – Evolução do compliance e das boas práticas empresariais nos últimos anos**. São Paulo, 2018. Disponível em: <[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/DL\\_ICC\\_Publica%C3%A7%C3%A3o\\_v09.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/DL_ICC_Publica%C3%A7%C3%A3o_v09.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2020.
- EL KALAY, Márcio. O que é *compliance*? Tudo que você precisa saber!. **Legal Ethics Compliance – LEC**, São Paulo, mai. 2018. Disponível em: <<https://lec.com.br/blog/o-que-e-compliance/>>. Acesso em: 15 out. 2020.
- GABARDO, Emerson; CASTELLA, Gabriel Morettini. A nova lei anticorrupção e a importância do compliance para as empresas que se relacionam com a Administração Pública. **Revista de Direito Administrativo e Constitucional I**, Belo Horizonte, v. 15, n. 60, p. 129-147, abr./jun., 2015. Disponível em: <<https://www.editoraforum.com.br/wp-content/uploads/2015/08/lei-anticorrupcao-compliance.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2020.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a excelência na prática**. São Paulo: 2014.

KPMG Consultoria. **Pesquisa – Maturidade do compliance no Brasil**. São Paulo, 4ª ed., 2019. Disponível em:

<<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2019/10/br-pesquisa-de-maturidade.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2020.

LEONARDO, Jefferson Marco Antonio. **A guerra do sucesso pelos talentos humanos**. Prod., São Paulo, v. 12, n. 2, p. 42-53, 2002. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132002000200005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132002000200005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 06 out. 2020.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Foco na Decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

MAZZUOLI, Valério de Oliveira; CUNHA, Matheus Lourenço Rodrigues da. Compliance: de Instrumento de Sustentabilidade Empresarial a Mitigador de Violações a Direitos Humanos e Fundamentais, **ReDiP – Revista de Direito Público**, n.º 18, p. 157-204, 2017. Disponível em: <[https://www.academia.edu/37177232/MAZZUOLI\\_Valerio\\_de\\_Oliveira\\_CUNHA\\_Matheus\\_Louren%C3%A7o\\_Rodrigues\\_da\\_Compliance\\_de\\_instrumento\\_de\\_sustentabilidade\\_empresarial\\_a\\_mitigador\\_de\\_viola%C3%A7%C3%B5es\\_a\\_direitos\\_humanos\\_e\\_fundamentais\\_In\\_Revista\\_de\\_Direito\\_P%C3%BAblico\\_no\\_18\\_Lisboa\\_jul\\_dez\\_2017\\_p\\_157\\_204](https://www.academia.edu/37177232/MAZZUOLI_Valerio_de_Oliveira_CUNHA_Matheus_Louren%C3%A7o_Rodrigues_da_Compliance_de_instrumento_de_sustentabilidade_empresarial_a_mitigador_de_viola%C3%A7%C3%B5es_a_direitos_humanos_e_fundamentais_In_Revista_de_Direito_P%C3%BAblico_no_18_Lisboa_jul_dez_2017_p_157_204)>. Acesso em: 22 out. 2020.

NASCIMENTO, Ana Cristina Souza. **Marca do Empregador “Employer branding” como meio de atrair pessoas para as organizações**. Guarda, 2013. Disponível em: <<http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/1437/1/MKC%20-%20Ana%20Cristina%20S%20Nascimento.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2020.

NICHELE, J; STEFANO, S.R; RAIFUR, L. Análise da remuneração estratégica para atrair e reter colaboradores: a visão dos pós-graduandos. **Revista de Carreiras e Pessoas**. ISSN 2337-1427, v.5, n.2. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/24911/17789>>. Acesso em 07 out. 2020.

OLTRAMARI, A. P.; CÓRDOVA, R.; TONELLI, M. J. Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo employer branding na escolha profissional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, p. 750–764, 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/cebape/v17nspe/1679-3951-cebape-17-spe-750.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2020.

PASSARELLI, Rosana Pereira. As políticas de *compliance* e sua aplicabilidade na administração empresarial sob a ótica do direito. **XXVI Encontro Nacional do CONPEDI Brasília – Direito, Economia e Desenvolvimento Econômico Sustentável**. Brasília, 2017, p. 210-225. Disponível em:

<<http://conpedi.daniloir.info/publicacoes/roj0xn13/6k7c741a/VP9o3PvV21TjCNBn.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2020.

REIS, Germano Glufke; BRAGA, Beatriz Maria. Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 51, n. 1, p. 103-116, 2016. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rausp/v51n1/0080-2107-rausp-51-01-0103.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2020.

STOCKER, F.; CORREA, A. S.; DIAS DE SOUZA, I. P. P.; BATISTA, S. A. O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 246–259, 2020. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/44726>>. Acesso em: 22 out. 2020.

United States Sentencing Commission. **Guidelines Manual**, nov. 2018. Disponível em: <<https://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2018/GLMFull.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2020.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Agradeço a sua participação nesta pesquisa, que faz parte do projeto de ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS: A INFLUÊNCIA DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO ESTRATÉGICA NO FORTALECIMENTO DO EMPLOYEE VALUE PROPOSITION E DO EMPLOYER BRANDING desenvolvido por mim como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Administração, da Universidade Federal do Paraná, com orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Samantha de Toledo Martins Boehs. Ressalto que as informações aqui disponibilizadas terão cunho acadêmico e serão utilizadas como base de dados para o projeto em questão, entretanto por questões éticas serão suprimidas todos os dados pessoais seu e da empresa. Você concorda em participar dessa pesquisa por livre e espontânea vontade?

### **Perguntas gerais**

- 1 - Nome completo?
- 2- Idade?
- 3- Sexo?
- 4- Nome da organização que trabalha?
- 5- Ramo de atuação da organização?
- 6- Número de funcionários?
- 7- Faturamento anual ou porte da empresa?
- 8- Cargo / função / papel?
- 9- Escolaridade/Formação acadêmica?

### **Perguntas específicas**

- 10- A organização possui departamento de gestão de pessoas?
- 11- A organização que você trabalha investe na atração e retenção de talentos? O que ela faz?
- 12- Já ouviu falar em *Employee Value Proposition (EVP)*?
- 13- Quais os *EVP's* ofertados pela instituição?
- 14- Conhece o termo *Employer Branding*?

- 15- Na sua percepção, o *Employer Branding* da empresa está em alta? Qual a imagem que a empresa passa para seus colaboradores e para sociedade?
- 16- Quais os fatores que te atraíram para querer começar a trabalhar na empresa?
- 17- Tem interesse em permanecer na empresa em longo prazo? Ou busca novas oportunidades profissionais?
- 18- Quais fatores influenciam para que você queira continuar trabalhando nesta empresa? Ou se desligar da empresa?
- 19- Na sua percepção, a empresa utiliza algum tipo de *EVP* ou de *EB* como ferramentas de gestão estratégica para atrair e reter os talentos?
- 20- Você acredita que a efetividade do *EVP* e uma boa *EB* são fatores decisivos para que as pessoas queiram trabalhar e permanecer na empresa?
- 21- Sabe o que significa *compliance*?
- 22- A organização que você trabalha possui departamento ou programa de *compliance*?
- 23- O programa de *compliance* da empresa é restrito às questões de corrupção financeira ou versa sobre outras questões? Quais?
- 24- Como o comportamento relacionado a prática de *compliance* é disciplinado? Há um Código de Ética e Políticas de *compliance*?
- 25- (Caso não tenha programa ou programa fraco) O que faria sua empresa mudar seus controles internos e implantar ou buscar a efetividade de um programa de *compliance*?
- 26- Quais são os valores e os princípios que definem a cultura almejada pela empresa que você trabalha?
- 27- Diversidade e inclusão fazem parte da cultura da empresa?
- 28- Há compreensão dos funcionários sobre os valores, normas e regulações relativas ao negócio?
- 29- Os procedimentos referentes à responsabilização individual e da empresa no geral são claros?
- 30- Na sua opinião, o quanto esses valores e princípios são aplicados efetivamente na empresa?
- 31- Como a empresa em que você trabalha costuma comunicar sua cultura de *compliance* aos seus colaboradores e terceiros com quem mantém relacionamento?

- 32- Os colaboradores são encorajados e incentivados por agir de modo responsável? De que maneira? Há canal de denúncias? As pessoas tem voz ativa para trazer questões e preocupações?
- 33- Qual o papel dos executivos e da Alta Administração na comunicação e no incentivo às normas organizacionais (cultura do *compliance*)?
- 34- Já presenciou ou foi envolvido (a) por algum superior ou colega em alguma situação de desconformidade dentro da instituição?
- 35- Diante desta situação, quais medidas foram adotadas pela empresa? Houve investigações internas?
- 36- Acredita que um bom programa de *compliance* pode contribuir para a melhora nos resultados financeiros da empresa? Por quê?
- 37- Na sua opinião o quanto é importante trabalhar em uma empresa com uma boa cultura organizacional e que segue a risca os preceitos éticos?
- 38- Esse foi um dos fatores que fez com que você tivesse vontade de trabalhar nesta empresa?
- 39- Sua permanência na empresa é influenciada de alguma forma pela política e ou práticas de *compliance* que ela possui?
- 40- Você acredita que o fato de uma empresa possuir uma boa e efetiva política de *compliance* pode ser utilizado como ferramenta de gestão estratégica na atração e retenção de talentos?