

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE *EMPLOYER BRANDING*
EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DE FLORIANÓPOLIS**

CHRISTIANA RIBEIRO DOS SANTOS LIMA

**FLORIANÓPOLIS - SC
OUTUBRO DE 2021**

CHRISTIANA RIBEIRO DOS SANTOS LIMA

**PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE *EMPLOYER BRANDING*
EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DE FLORIANÓPOLIS**

Projeto de Dissertação de Mestrado Profissional
submetido ao Programa de Pós-Graduação em
Administração do Centro de Ciências da
Administração e Socioeconômicas da
Universidade do Estado de Santa Catarina.

Orientadora: Profa. Dra. Dannyela da Cunha
Lemos

**FLORIANÓPOLIS - SC
OUTUBRO DE 2021**

CHRISTIANA RIBEIRO DOS SANTOS LIMA

**PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE *EMPLOYER BRANDING*
EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DE FLORIANÓPOLIS**

Projeto de Dissertação de Mestrado Profissional submetido ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina.

Orientadora: Profa. Dra. Dannyela da Cunha Lemos

Banca Examinadora:

Orientadora: _____

Profª Drª Dannyela da Cunha Lemos

Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

Membro: _____

Prof Dr Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier

Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

Membro: _____

Profª Drª Tatiana Ghedini

Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)

Florianópolis/SC - 22 de outubro de 2021

Toda organização está sempre competindo por seu recurso mais essencial: pessoas qualificadas e com conhecimentos.

Peter Drucker, 1994, p. 33

DEDICATÓRIA

Dediquei meu primeiro grande trabalho acadêmico aos meus avós; o segundo aos meus pais; e esse vai para o fruto dessa história que forma, reforça e direciona a minha evolução como pessoa, a cada desafio, projeto e sonho realizado.

Aos meus irmãos, Mariana e Henrique.

Pelo incentivo, pela amizade, pelo cuidado infinito e pela referência de profissionais e seres humanos que eles são, para mim e para tantos.

AGRADECIMENTOS

Finalizado um processo desafiador de dois anos de imersão nesse universo, meu principal agradecimento é dedicado aos pesquisadores brasileiros, pela referência e pelo esforço empenhados em cada produto da ciência no país. Aos professores e alunos que despendem horas de esforço em pesquisas de qualquer área, da Psicologia à Estatística, meu muito obrigada por transformarem o estudo acadêmico em conclusões e resultados que fazem toda a diferença na construção da nossa sociedade e na dinâmica do nosso dia a dia.

Junto deles, agradeço aos professores que fizeram parte dessa minha jornada particular durante a graduação, a pós-graduação e, agora, o Mestrado Profissional - principalmente àqueles que, nesse percurso mais recente, ministraram as disciplinas que instigaram ainda mais meu interesse nos campos da Administração, da Gestão de Pessoas e da Inovação. Ainda mais especialmente à professora Dannyela, por estar ao meu lado em todos os semestres e na construção desse produto final: obrigada pelo estímulo, pela condução excepcional, pela compreensão em meio a tantos obstáculos e pelo grande exemplo de profissional e mestre.

A cada um que reservou dez minutos para preencher um dos vários questionários enviados ou uma hora e meia para participar das entrevistas virtuais - cada segundo de atenção de quem contribui para a pesquisa conta como um impulso a mais para uma análise de qualidade e um resultado de impacto; muito obrigada!

Agradeço imensamente à minha família e aos meus amigos, por todas as mensagens de encorajamento e por acreditarem que essa entrega era possível, mesmo quando eu mesma duvidei. E aos meus colegas de mestrado, por dividirem comigo os desafios de cada fim de semestre, de cada entrega de trabalho e das barreiras insistentes que a pandemia nos impôs.

Por fim, aos meus colegas e amigos do mercado de tecnologia, por apoiarem, com seu conhecimento e trabalho, a construção de um ecossistema de inovação cada vez mais forte, diverso e amplo para os atuais e futuros profissionais da nossa área. E um obrigada especial à Flávia Fonseca, empreendedora, pesquisadora, gestora, amiga e inspiração, por acreditar e por me apresentar - com o máximo de empatia, gentileza e entusiasmo - o valor da pesquisa e da colaboração entre atores da tecnologia como agregadoras fundamentais desse desenvolvimento conjunto.

RESUMO

As características de crescimento rápido e inovação constante trazem desafios específicos de contratação e retenção de talentos para empresas de tecnologia. O cenário é vivenciado em diversas regiões que concentram organizações desse segmento, incluindo os principais polos de tecnologia do Brasil, como Florianópolis. Apesar da necessidade de mão de obra qualificada, ações estratégicas voltadas para a gestão de uma marca empregadora ainda encontram grande potencial de crescimento, discussão e adaptação à realidade do mercado de tecnologia brasileiro. A pesquisa buscou identificar ações de *Employer Branding* realizadas por empresas reconhecidas como referência em Gestão de Pessoas, a partir de análises de seus canais de marketing externo e da percepção de seus profissionais especialistas na área e colaboradores. Com a intenção de criar facilitadores para a execução de ações de Employer Branding no setor, propõe-se um plano de ações composto por etapas práticas relacionadas a Gestão de Pessoas e Gestão de Marcas, com foco em atração, captação e retenção de talentos em tecnologia, e passível de aplicação por empresas de diferentes portes. A pesquisa amplia, ainda, a discussão do conceito de *Employer Branding* aplicado por empresas brasileiras, tema que permanece com significativos espaços de análise, referencial teórico e estudos especializados.

Palavras-chave: Employer Branding; Marca empregadora; Gestão Estratégica de Pessoas; Tecnologia; Florianópolis.

ABSTRACT

The characteristics of fast growth and constant innovation bring specific hiring and retention challenges for technology companies. The scenario is experienced in several regions that concentrate organizations of this segment, including the main technology centers in Brazil, such as Florianópolis. Despite the need for qualified professionals, strategic actions aimed at managing an employer brand still have great potential for growth, discussion and adaptation to the reality of the Brazilian technology market. The research sought to identify Employer Branding actions carried out by companies recognized as a reference in People Management, based on analyzes of their external marketing channels and the perception of their specialist professionals and employees. With the intention of creating facilitators for the execution of Employer Branding actions in the sector, an action plan is proposed consisting of practical steps related to People Management and Brand Management, with a focus on attracting and retaining technology talent, and can be applied by companies of different sizes. The research also expands the discussion of the concept of Employer Branding applied by Brazilian companies, a theme that remains with significant spaces for analysis, theoretical framework and specialized studies.

Keywords: Employer Branding; Human Resources; Technology; Florianópolis.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Elementos de um ecossistema de inovação organizado por temas	21
Quadro 2 - Vantagem competitiva por meio das pessoas.....	24
Quadro 3 - Disciplinas e conceitos do marketing.....	31
Quadro 4 - Atributos que afetam a experiência do trabalho.....	36
Quadro 5 - Pesquisa por Base de Dados.....	41
Quadro 6 - Amostra de respondentes da pesquisa entre sujeitos de empresas de Florianópolis...	45
Quadro 7 - Coleta de dados: perguntas da entrevista semiestruturada	46
Quadro 8 - Técnicas de coleta de dados	49
Quadro 9 - Modelo de Análise: Tema Gestão Estratégica de Pessoas	50
Quadro 10 - Modelo de Análise: Tema Gestão da Marca Empregadora.....	51
Quadro 11 - Quadro comparativo: canais de marketing externo das empresas pesquisadas	61

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Link entre qualidade dos empregados e qualidade do produto/serviço	34
Figura 2 - Seleção dos artigos na Revisão Sistemática	42

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Métodos de atração/captação de talento. Questionário atores do ecossistema.	66
Gráfico 2 - Frequência de acompanhamento da motivação, engajamento e satisfação dos colaboradores. Questionário Colaboradores Empresa 2.....	68
Gráfico 3 - Identificação da compatibilidade da vaga. Questionário Colaboradores Empresa 2..	72
Gráfico 4 - Discurso vs realidade de benefícios. Questionário Colaboradores Empresa 1.....	73
Gráfico 5 - Relevância do Employer Branding. Questionário Empresas em geral	76

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	12
1.1 - Descrição da situação-problema.....	12
1.2 - Objetivos.....	16
1.2.1 - Objetivo geral.....	16
1.2.2 - Objetivos específicos	16
1.3 - Contribuição do trabalho	17
2 - REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO.....	19
2.1 – Gestão estratégica de pessoas em ambientes de inovação	19
2.1.1 - Atração, captação e retenção de pessoas.....	27
2.2 – Gestão de marca.....	30
2.3 – <i>Employer Branding</i>	32
3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1 - Caracterização da pesquisa.....	40
3.2 - Revisão sistemática de literatura	40
3.3 - Universo de pesquisa e amostra.....	43
3.4 - Técnica de coleta de dados	45
3.5 - Modelo de análise.....	49
4 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	53
4.1 - Marca empregadora em ambientes de referência	53
4.1.1 - Nas empresas do Vale do Silício	54
4.1.2 - Nas empresas de Florianópolis	57
4.1.3 - Comparativo de Realidades	61
4.2 - Percepção e aplicação nas empresas de Florianópolis	64
4.2.1 - Gestão estratégica de pessoas	65

4.2.2 - Gestão da marca empregadora.....	70
5 - PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE AÇÕES DE EMPLOYER BRANDING	78
5.1 - Gestão Estratégica de Pessoas	79
5.1.1 - Estrutura de conexão entre as áreas de Marketing e RH	80
5.1.2 - Fatores de diferenciação	82
5.2 - Gestão da Marca Empregadora	84
5.2.1 - Proposta de valor do empregador	84
5.2.2 - Marketing externo e interno.....	86
5.2.3 - Métricas e recorrência.....	87
6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
REFERÊNCIAS	94
APÊNDICE A	103
APÊNDICE B.....	118
APÊNDICE C	122
APÊNDICE D	137

1 - INTRODUÇÃO

Empresas de base tecnológica têm como característica o crescimento acelerado e a necessidade de agilidade e inovação na execução de processos. (SAWATANI, 2007) Seu perfil diferenciado diante do mercado faz também com que o modo de contratação tenha suas especificidades, exigindo a identificação de habilidades que vão além das capacidades técnicas dos profissionais. (QUEIROZ, 2013)

Muitas vezes localizadas em ambientes de conexão e parcerias corporativas, essas empresas enfrentam o desafio de atrair talentos para compor sua equipe de colaboradores. Analisando seu contexto de empregabilidade e busca por profissionais, a tarefa de atração e seleção de talentos é mais intensa se comparada com o mercado de trabalho tradicional, uma vez que o contexto da tecnologia costuma ser de maior desvantagem competitiva por envolver um alto nível de risco, incerteza e reconhecimento público limitado (MOSER ET AL, 2015).

A dificuldade de retenção dos talentos e a necessidade de habilidades específicas para a execução das tarefas fazem com que a estratégia de atração e seleção de profissionais seja algo ainda mais relevante para tais organizações. Na tentativa de reduzir o impacto negativo de contratações não adequadas e insatisfação dos colaboradores, estratégias associadas à Gestão de Pessoas vêm sendo adaptadas para o setor tecnológico, representado muitas vezes pela implantação de espaços de descompressão e modelos flexíveis de trabalho.

A adoção de métodos inovadores para seleção, atração e retenção de colaboradores em empresas de tecnologia, entretanto, vai muito além dos espaços de descanso e das políticas de home office. Uma das aplicações estratégicas desse novo formato tem se refletido no conceito de *Employer Branding*, ou gestão da marca empregadora.

1.1 - Descrição da situação-problema

A visão estratégica das ações de Recursos Humanos já era descrita nas teorias administrativas como uma das mais relevantes para o sucesso de uma organização (WREN, 1994). Ao considerar as pessoas como um dos seus principais ativos, as empresas passam a ter uma atenção diferenciada em relação àqueles que contratam e mantêm em seu corpo de colaboradores. Tal atenção ultrapassa as ações de Gestão de Pessoas e atinge o ambiente externo à organização,

que precisa criar atrativos para que os profissionais mais qualificados tenham interesse em se candidatar e assumir uma função como parte da equipe.

Entender as pessoas como ativo de sucesso da organização perpassa também os conceitos de estratégia. Segundo Nayak (2017), o conhecimento dos colaboradores forma uma fonte significativa de vantagem competitiva, o que exige das empresas um esforço contínuo para não só atrair, mas também reter os melhores profissionais.

O desafio ganha um peso ainda mais relevante em ambientes de rápido desenvolvimento, como o que é vivenciado pelas empresas inseridas em grandes polos de inovação. É notável que a luta para recrutar e reter profissionais qualificados acontece com mais intensidade em um contexto em que os padrões de emprego sofrem mudanças generalizadas causadas pelos avanços tecnológicos e pela competição global. (BONDARUK et. al., 2014)

Enquanto a literatura investiga de forma ainda insuficiente a relação existente entre inovação e Gestão de Pessoas (QUEIROZ et. al, 2013), as empresas de tecnologia seguem explorando técnicas diferenciadas para atrair, selecionar e reter os profissionais mais capacitados do mercado.

A situação se intensifica em ambientes de alta competitividade, como os polos de tecnologia. A pesquisa mais recente feita pela Associação Brasileira de Startups - ABStartups mostrava mais de 12 mil vagas abertas no setor de tecnologia brasileiro em 2020. (CARRILO, 2020) Já em Santa Catarina, a Associação Catarinense de Tecnologia - ACATE mapeou um saldo de 2.493 empregos gerados no setor no mesmo ano (TECH REPORT, 2020). O crescimento da lacuna entre vagas abertas e preenchidas se intensifica a cada ano, como mostra levantamento da Associação divulgado em 2021: até maio deste ano era de 5.008 o saldo de empregos gerados no setor. (ACATE, 2021)

Totalizando mais de 12 mil empresas e com crescimento de 7,7% em 2019, o ecossistema de tecnologia no estado de Santa Catarina é o quarto maior do Brasil em número de empresas. (TECH REPORT, 2020) Já em número de colaboradores, o estado ocupa a terceira posição no país, com 56,6 mil colaboradores. Santa Catarina se destaca como o setor de tecnologia mais especializado do Brasil, com mais da metade das ocupações *In Core* (atuação diretamente em empresas especializadas em tecnologia) e geração de 3,4 mil novas vagas de trabalho somente em 2019, tendo a capital como principal origem de novas vagas.

A capital do estado desponta como detentora da maior parte das oportunidades abertas, de acordo com o último levantamento realizado pela Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia. Cidade com maior taxa de empresas de tecnologia por habitante do país (cinco empresas para cada 1 mil habitantes) (TECH REPORT, 2020), Florianópolis também se destaca em capital humano entre as cidades empreendedoras do Brasil (ICE ENDEAVOR, 2017), acompanhando os altos percentuais de Santa Catarina em competências de ensino em tecnologia. “A qualidade das escolas e universidades e a elevada presença de pais escolarizados impulsiona a educação dos filhos. [...] Essa mão de obra qualificada, que ao mesmo tempo custa menos que a de outras capitais, representa enorme vantagem para empresas localizadas na cidade.” (ICE ENDEAVOR, 2017, pág. 61).

Mesmo com alto nível de qualificação, a busca por profissionais na capital catarinense segue sendo um desafio para empreendedores que investem na região. Com quase metade dos colaboradores de tecnologia do estado, a cidade viu o número de empregos no setor crescer 19,1% nos últimos três anos. (TECH REPORT, 2020) “A atuação de profissionais de TI em empresas especializadas em tecnologia ainda é um fenômeno recente no Brasil. Há dez anos, os profissionais *In Core* somavam 29,4% do total de trabalhadores, [...] e está se expandindo rapidamente. Entre 2009 e 2018, a participação deles no mercado de tecnologia cresceu 89,2% a um ritmo de 9,9% ao ano”. (TECH REPORT, 2020, pág. 41)

Entre as regiões catarinenses, a Grande Florianópolis registra o maior número de oportunidades de trabalho geradas em 2019. Cerca de 6,5 mil pessoas foram admitidas no ano, em uma movimentação que gerou 978 vagas de saldo positivo. Ainda segundo os dados do Tech Report 2020, 43,9% dos desligamentos em Santa Catarina no período foram feitos a pedido do colaborador e 89,5% das admissões foram por reemprego. Além disso, o salário de admissão dos profissionais do setor apresenta média 50,9% superior aos demais setores.

Tais dados representam a competitividade evidente no setor de tecnologia em Santa Catarina, principalmente em Florianópolis. O cenário exige das empresas uma visão diferenciada sobre técnicas para atração e retenção de talentos, como fator crítico para manutenção do negócio e destaque diante do mercado. Para isso, precisam expandir sua noção de posicionamento e gestão de marca para além do produto ou do serviço que oferecem.

Com a intenção de melhorar cada vez mais a efetividade de seus processos seletivos e de atrair os profissionais mais qualificados, empresas de tecnologia em Florianópolis e em outros

polos de tecnologia ao redor do mundo vêm usando técnicas que unem a Gestão de Marcas aos Recursos Humanos, constituindo o conceito de *Employer Branding*. O termo designa a construção de uma marca com foco em empregabilidade, ou seja, determina o uso de estratégias de branding pensando em atração e seleção de talentos.

De acordo com Barrow (1996, pág. 196), em analogia com a criação de uma marca voltada ao mercado, o novo conceito de marca empregadora pode ser definido como um “pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos, fornecido pela posição e identificado pela organização”.

O conceito envolve ainda um acordo entre a organização e seus colaboradores, determinando as razões para que os mesmos integrem suas atividades e nelas permaneçam; características que diferenciam a empresa para aqueles que estão interessados e prontos para se dedicarem a ela; e sua imagem enquanto excelente lugar para se trabalhar de acordo com seu público interno e externo. (BARROW, 1996, pág. 199)

Com uma visão centrada no capital humano das organizações, a gestão da marca empregadora busca destacar os diferenciais das empresas em Gestão Estratégica de Pessoas, enquanto artefato que complementa a busca pela satisfação dos colaboradores e fortalece estratégias em ambientes de alta competitividade, em que o conhecimento e as *soft skills* predominam como elementos de desenvolvimento. “Isso implica que as empresas devem projetar e implementar propostas atraentes para os profissionais, que necessariamente devem ser comunicadas aos funcionários existentes e potenciais por meio de estratégias eficazes de *Employer Branding*.” (NAYAK, 2017, pág. 149)

Para tanto, são usadas técnicas de Marketing, definindo guias e manuais de tom de voz, capacitando times para a correta aplicação das estratégias e construindo um aparato completo de divulgação e uso de canais para que a efetividade das contratações comece antes mesmo das entrevistas. Com técnicas que direcionam esforços para a manutenção de times qualificados e engajados, *Employer Branding* se tornou a necessidade do momento no setor de tecnologia. (RAKHIMOV et. al., 2018)

Grandes empresas de tecnologia já vêm aplicando o conceito, a partir de um planejamento de marketing ampliado ou mesmo com a iniciativa da Gestão de Pessoas, antecipando as análises de perfil e usando a atração de profissionais como primeiro filtro para uma contratação mais efetiva. (BISWAS, SUAR, 2014) A prática é mais comum em ambientes de inovação já maduros, como o

Vale do Silício, mas começa a apresentar uma importante evolução em ecossistemas em desenvolvimento, como os polos de inovação brasileiros.

Considerando o grande desafio dos gestores de Recursos Humanos em ambientes de inovação a atração, retenção e desenvolvimento de talentos, seu desempenho nesse sentido tem potencial de impacto direto no sucesso das companhias como um todo (ALVES, DIAGUEZ, CONCEIÇÃO, 2020). Ao explorar e ampliar as possibilidades de resultados provenientes de ações que tangem as contratações, a estratégia de *Employer Branding* passa então a ser aplicada como suporte para que tais empresas sejam capazes de aprimorar seu quadro de colaboradores. Considerando esse um desafio constante em empresas de tecnologia em geral, a disciplina passa a figurar como importante área de estudo em empresas e ecossistemas diversos, partindo dos mais tradicionais como o próprio Vale do Silício e alcançando polos de inovação que acompanham suas tendências e boas práticas, como Florianópolis.

Mais do que seguir os preceitos direcionados pela região norte-americana, ambientes como o da capital catarinense apresentam características específicas que diferenciam também a forma como contratam e retêm talentos em tecnologia. Ao mesmo tempo, colaboradores que buscam atuar em organizações da cidade se baseiam em critérios próprios de escolha e decisões, o que reflete em análises e estratégias diferenciadas de *Employer Branding*, voltadas para perfis e técnicas direcionados. (KASHIVE, KHANA, BHARTHI, 2020)

Diante de suas especificidades, sinaliza-se uma oportunidade de explorar as características de empresas de diversos portes em Florianópolis, enquanto um dos polos de tecnologia mais relevantes do país, e como elas podem aplicar técnicas e conceitos de *Employer Branding* em prol de seu próprio desenvolvimento, possibilitando a equipes de Marketing e Recursos Humanos ações efetivas voltadas à atração, captação e retenção dos melhores talentos.

1.2 - Objetivos

1.2.1 - Objetivo geral

Esta pesquisa busca elaborar uma proposta de *Employer Branding* voltada para empresas de tecnologia de Florianópolis.

1.2.2 - Objetivos específicos

- a. Descrever ações de atração, captação e retenção de talentos praticadas por empresas atuantes em ecossistemas de tecnologia;
- b. Compreender como tais empresas planejam e gerenciam sua marca empregadora a partir de sua estrutura interna de Marketing e Gestão de Pessoas;
- c. Analisar a relação entre as ações de *Employer Branding* aplicadas e a percepção dos colaboradores contratados referentes a elas;
- d. Elencar oportunidades viáveis de aplicação de ações de *Employer Branding* em empresas.

1.3 - Contribuição do trabalho

Considerando a velocidade com que empresas de base tecnológica precisam se desenvolver e a disputa constante por mão de obra qualificada em ambientes de inovação, este estudo pretende apontar um direcionamento para que organizações de base tecnológica consigam acompanhar as tendências de atração e retenção de talentos, levando em consideração seus objetivos de mercado e suas especificidades.

Uma vez identificada a necessidade latente de atração e retenção de mão de obra qualificada e da contratação como um importante desafio para seu crescimento, o papel de estratégias que viabilizem evoluções nesse sentido no mercado de tecnologia se posicionam como relevantes para o desenvolvimento do setor. Em Florianópolis, cidade que se destaca pela competência em ensino de tecnologia e pelo alto nível de qualificação (ICE, ENDEAVOR, 2017), a lacuna existente entre oportunidades e profissionais disponíveis se reflete na quantidade de vagas abertas anualmente entre as empresas de base tecnológica.

Enfrentando desafios comuns a ambientes de inovação, as organizações de Florianópolis podem encontrar nas técnicas de marketing uma forma relevante de aprimorar a atração e a retenção de talentos, impactando diretamente na configuração de seu quadro de colaboradores e na qualificação dos talentos dedicados ao seu desenvolvimento. Dessa forma, a presente pesquisa acrescenta às práticas administrativas de empresas de tecnologia um modo relevante de aprimorar sua relação com os futuros e atuais profissionais contratados, os quais são cada vez mais valorizados como parte fundamental do processo de inovação. (JIMENEZ-JIMENEZ & SANZ-VALLE, 2008)

Uma vez situado o capital humano como ativo importante em um ambiente de alto potencial, o *Employer Branding* figura então como elemento de aproximação entre as áreas de Recursos Humanos e Gestão de Marca a partir de uma visão estratégica e de longo prazo. O conceito, apesar de em pleno crescimento, ainda é recente e pouco aplicado de forma estruturada, o que evidencia um campo aberto de estudo e de oportunidades de mercado para atuação de profissionais e estudantes de ambas as áreas.

Para o meio acadêmico, a pesquisa representa um avanço nos estudos relacionados à marca empregadora, termo ainda pouco explorado pela teoria administrativa, de acordo com os 13 artigos analisados como resultado da revisão sistemática e com a própria literatura (BISWAS, SUAR, 2014), especialmente no Brasil. O impulsionamento dos estudos e aplicações do *Employer Branding* se mostram claros quando notado o foco recente no engajamento dos colaboradores e o impacto que o mesmo é capaz de causar na saúde dos negócios. Apesar de sua ascensão em meios de tecnologia, o conceito ainda encontra lacunas e espaços de crescimento a partir de um cenário no qual os autores da área consideram ocorrer uma “guerra por talentos” (BISWAS, SUAR, 2014, p. 4)

O termo acrescenta às práticas de *Branding* uma visão focada no desenvolvimento de capital humano, abrangendo a definição de uma identidade organizacional voltada para os colaboradores. Dessa forma, extrapola os limites da Gestão Estratégica de Pessoas enquanto psicologia industrial e da Gestão de Marcas como algo voltado para produto, para então unir os dois campos em ações direcionadas ao indivíduo em seu papel de construção da personalidade de cada organização. (MASCARENHAS, 2006)

Adiciona, portanto, um direcionamento palpável e fundamentado para que as práticas de Gestão Estratégica de Pessoas alinhadas à Gestão de Marcas sejam mais efetivas e impactem positivamente na satisfação dos colaboradores e no crescimento das empresas de tecnologia.

Por fim, para a mestranda, a presente pesquisa se posiciona como um reflexo de anos de atuação na área, tanto de tecnologia quanto de *Branding*, gerando um resultado prático que possa ser aplicado a organizações que vejam na atração e na seleção de pessoas um de seus principais meios de desenvolvimento e posicionamento diante do mercado.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Buscando alcançar seu objetivo, esta pesquisa baseia-se na conexão dos preceitos teóricos com a visão empírica das estratégias de *Employer Branding* no universo de tecnologia da cidade de Florianópolis. Para isso, inicia o processo de estudo com a descrição dos fundamentos teóricos que a delimitam.

A partir da literatura utilizada como base para a pesquisa, define-se os principais conceitos que norteiam o presente estudo, de acordo com os autores e obras consultados. São percorridos os entendimentos que fundamentam conceitos relevantes para o resultado buscado, e que de certa forma direcionam o processo de levantamento de informações e a análise.

Pautados pelos principais trabalhos já realizados em suas respectivas áreas, os conceitos trabalhados aqui visam fornecer uma base para as conclusões que se pretende alcançar em seguida. “O estudo da literatura pertinente pode ajudar a planificar o trabalho, a evitar determinadas publicações e certos erros, e representa uma fonte indispensável de informações, podendo até orientar as indagações.” (LAKATOS; MARCONI, 2010).

A partir da teoria que sustenta o uso do termo *Employer Branding* neste estudo, identificou-se linhas de análise que determinam os fundamentos explanados a seguir. Como resultado da revisão sistemática, foram levantados 13 diferentes artigos, conforme detalhado no método de análise em capítulo posterior. Usando como fonte os autores dos artigos destacados, além de textos complementares, é possível identificar conceitos e tópicos fundamentais para a compreensão do que se busca analisar, e, então, definir práticas e resultados que integrem os resultados finais.

São avaliados, portanto, termos que fundamentam a teoria aqui utilizada e seus respectivos significados e principais implicações, entre eles, Gestão Estratégica de Pessoas em Ambientes de Inovação e *Employer Branding*. Cada um deles será separado por itens, e percorrido em conjunto com outros termos relacionados, para introduzir as dimensões e categorias trabalhadas nesse estudo. Como subtópicos, são explorados ainda conceitos complementares como o de *Branding*, Inovação e Recursos Humanos, os quais dão sustentação às teorias consideradas relevantes para a compreensão do contexto estudado.

2.1 – Gestão estratégica de pessoas em ambientes de inovação

A capacidade das empresas em mobilizar conhecimento para criar novos produtos, processos e recursos define um importante desafio das organizações (QUEIROZ; ALBUQUERQUE; MALIK, 2006). Kline e Rosenberg (2015) apontam o caráter incerto e complexo da inovação, conceito que representa um papel relevante no desenvolvimento e no sucesso econômico das organizações. Apesar dos desafios de mensuração, a inovação é vista pelos autores como uma série de mudanças em um sistema completo, que inclui ambientes de mercado, instalações de produção e contextos sociais em que as organizações estão inseridas.

Além das evoluções representativas em produtos, o desenvolvimento inovador também acontece quando são executados (1) novos processos de produção, (2) substituição de matérias-primas, (3) reorganização de processos com vistas à eficiência e (4) melhoria em instrumentos e métodos de se produzir inovação.

A mesma visão de combinações de fatores na geração da inovação é apresentada por Schumpeter (1982). O autor caracteriza a inovação de acordo com cinco diferentes tipos, sendo eles a (1) introdução de um novo bem, (2) introdução de um novo método de produção, (3) abertura de um novo mercado, (4) conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas e (5) estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria. Tais distinções fazem da inovação um conceito que se distancia da invenção. “Enquanto não forem levadas à prática, as invenções são economicamente irrelevantes”. (Schumpeter, 1982, pág. 265)

Referência da teoria econômica, o autor desdobra o papel do empreendedor para o desenvolvimento econômico, o qual cumpre a função essencial de criação de novos produtos e mercados, promovendo o que Schumpeter chama de “destruição criativa” e potencializando o surgimento de novas tecnologias que substituem as antigas. (OECD, 2005) Tais rupturas podem acontecer de forma mais intensa, caracterizando as inovações “radicais”, ou como continuidade de um processo de mudança, o que define as inovações “incrementais”.

O papel do empreendedorismo e das organizações no geral também é tratado por Hamel e Prahalad (2005), que destacam a importância da cooperação em ambientes inovadores. Fatores como o setor de atuação e a localização geográfica das organizações em questão também são tratados pela literatura quando analisadas as capacidades inovadoras das mesmas.

Diferenças regionais nos níveis de atividade de inovação podem ser substanciais, e identificar as principais características e fatores que

promovem a atividade de inovação e o desenvolvimento de setores específicos no âmbito regional pode auxiliar o entendimento dos processos de inovação. (OECD, 2005, pág. 48)

Segundo Torres et. al. (2016), a bibliografia aponta elementos relevantes identificados na formação de regiões mais propícias ao desenvolvimento da inovação e da relação entre eles em um mesmo ecossistema, resultando na formação de startups. Conceituadas pelos autores como uma catalisadora que transforma ideias em produtos, “sua descrição está intimamente ligada com o conceito de empresas nascentes que estão à procura de mercado para seu produto inovador, inseridas em um contexto de incerteza”. (TORRES et. al., 2016, pág. 386) A partir de uma análise dos principais autores da área, são definidos e categorizados elementos relevantes que determinam o sucesso de um ecossistema de inovação, conforme quadro 1:

Quadro 1 - elementos de um ecossistema de inovação organizado por temas

Temas contraditórios ou ambíguos	Temas Padrão
Idade dos Empreendedores	Dominação masculina
Tamanho da Equipe	Equipe mista
Influência da Família e amigos	Experiência
	Visão estratégica
Temas Extremos ou Singulares	Confiança e otimismo moderados
Atenção às expectativas do cliente	Dedicação
Mídia fornece validação	Cultura de tolerância a falhas e ao risco
Falta de diversidade de perfis demográficos	Educação
Gestão de modelo de negócio	Empreendedores por necessidade e seriais
Avaliação de riscos de produto e ambiente	Networking
Localização das Startups	Diversificação de financiamento
Motivação ao empreendedorismo	Assistência às startups
Corrupção e crime	Capital mínimo necessário
Mercado	Infraestrutura mínima
Restrições políticas e conflitos	Estrutura legal

Fonte: adaptado de Torres et. al., 2016.

A noção de um ambiente que reflete e impacta nas habilidades inovadoras das organizações é corroborada por Aschein e Gertler (2007). Segundo eles, a configuração geográfica dos atores econômicos (empresas, trabalhadores, associações, organizações e agentes governamentais) é fundamentalmente importante para formar capacidades inovadoras em organizações e indústrias.

Tal entendimento em relação a fatores regionais para o fomento à inovação remete aos atributos para a formação de ecossistemas de inovação. O conceito é definido por Sawatani et. al. (2007) como “uma estrutura de rede que engloba ligações para todos os participantes, tais como consumidores, provedores de serviço, fornecedores para as empresas, incluindo o ambiente. Estas ligações mostram fluxos de valor em um ecossistema de inovação”. (SAWATANI et. al., 2007, pág. 430)

As interações entre os elementos regionais despontam entre os autores da área como de fundamental importância para a geração de inovação e superação dos desafios organizacionais, “promovendo a integração entre os atores da inovação e aumentando a transferência e a aplicação do conhecimento, investimento em pesquisa e desenvolvimento.” (KOSLOSKY et. al., 2015, pág. 12)

Ao mesmo tempo em que interagem entre si, os atores de um mesmo ecossistema de inovação afetam-se mutuamente, de tal forma que sentem os impactos de certas alterações como em um ecossistema biológico. (TORRES et. al., 2016)

A inexistência de um elemento causa um desequilíbrio e quase sempre afeta outro(s) elemento(s) do ecossistema. Por exemplo, a falta de qualificação profissional afeta as habilidades da equipe. Isso deixa claro que a omissão de um ou mais elementos afeta também a existência de outros. (TORRES et. al., 2016, pág. 386)

Esta abordagem, que traz as interações como elemento de desenvolvimento e equilíbrio, dá luz à natureza humana e à relação das organizações com o ambiente enquanto fatores relevantes para a inovação. (VOLBERDA, 1998) Consequência disso é a relação que se cria entre ambientes inovadores e os profissionais que o integram, dando espaço para que conceitos da Gestão Estratégica de Pessoas sejam aplicados de forma essencial no contexto das organizações ligadas à tecnologia.

Conjunto de políticas e práticas relacionadas aos colaboradores que compõem determinada empresa e as expectativas entre os mesmos (DUTRA, 2006), a Gestão de Pessoas apresenta um

papel importante na visão organizacional de forma geral. Em contextos de grande competitividade, ganha destaque ainda maior por causar impactos diretos na atração e retenção de profissionais qualificados para postos de trabalho especializados (QUEIROZ et. al, 2013, p. 658).

Caracterizada por ações que se complementam e refletem a visão do indivíduo dentro das organizações, o conceito ganhou abordagens diferentes ao longo dos estudos administrativos (WREN, 1994), aproximando-se cada vez mais da estratégia organizacional. De acordo com Albuquerque (1999), a Gestão de Pessoas pode ser descrita como uma convergência de subsistemas (estrutura organizacional, relações de trabalho e políticas de recursos humanos), combinados de forma a resultar em diferentes tipos de estratégias. (ALBUQUERQUE, 1999 *apud* QUEIROZ et. al., 2013, p. 661)

De acordo com Gourova et. al. (2017), a tarefa exercida pela área de Recursos Humanos é considerada chave de sustentabilidade e adaptabilidade da organização diante de um ambiente de mudanças, da inovação e de sua posição no mercado. Os autores reconhecem e destacam o papel da atividade para a aplicação de fatores de motivação, tornando os colaboradores engajados por mais tempo e ampliando o potencial de atração das empresas.

A mesma visão é pontuada por Mascarenhas (2009). Segundo ele, o fator competitivo das organizações está relacionado diretamente à Gestão de Pessoas, fazendo da aprendizagem constante um impulsionador da sustentabilidade do negócio. Por esse ponto de vista, a contribuição da área ultrapassaria então a noção de adaptação, tendo uma função relevante como recurso estratégico para desenvolver capacidades e competências, além de “criar organizações mais flexíveis e inteligentes que seus competidores por apresentarem níveis superiores de cooperação, coordenação e inovação”. (BOXALL, 1996 *apud* MASCARENHAS, 2009, p. 128)

Citando o modelo apresentado por Muller (1996), Mascarenhas contextualiza a atuação da Gestão de Pessoas com essa visão estratégica para as organizações, explicando a relevância de sua aplicação enquanto fator de diferenciação no mercado.

Elementos de um modelo de gestão de pessoas que contribuem para a vantagem competitiva de uma firma são únicos e particularmente difíceis de imitar. [...] A fonte de vantagem competitiva de uma empresa residiria mais provavelmente nas complexas interconexões entre o capital humano, estratégias, práticas e políticas de gestão de pessoas, que gerariam ambiguidade causal. (MASCARENHAS, 2009, p. 130)

Enquanto elemento de vantagem competitiva, Mascarenhas (2006) aponta a necessidade de se considerar o capital humano a partir de seu valor de mercado, realizado e visualizado a partir da cooperação e do envolvimento das pessoas no processo produtivo, conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2 - Vantagem competitiva por meio das pessoas

Vantagem competitiva por meio das pessoas	
As pessoas podem ser consideradas recursos estratégicos em uma organização e, portanto, contribuir para geração de vantagem competitiva se...	
A questão do valor	... as pessoas gerarem valor para a organização, isto é, se os resultados de seus esforços alavancarem os resultados da empresa
A questão da raridade	... as pessoas forem recursos raros. Sugerimos que, de fato, pessoas com competências superiores não são recursos disponíveis a todas as empresas.
A questão da imitabilidade	... os competidores não puderem reproduzir as qualidades do capital humano gerador de resultados superiores.
A questão da organização	... as pessoas se articularem adequadamente com outros recursos organizacionais, o que salienta a importância de sistemas de trabalho e de uma cultura que viabilize a cooperação e o desenvolvimento do máximo potencial dos indivíduos.

Fonte: adaptado de Mascarenhas, 2009.

Entre os fatores relevantes no modelo de Gestão Estratégica de Pessoas estaria a necessidade de pensar os Recursos Humanos em interdependência com outros recursos. A partir dessa visão, os indivíduos contribuem de forma significativa para a construção da vantagem competitiva da organização, mas somente quando em conexão com outros recursos como marcas, patentes, tecnologias de produção, acesso a mercados, etc. (MUELLER *apud* MASCARENHAS, 2006, p. 132)

Ao mesmo tempo, o desenvolvimento do capital humano com a visão de gestão estratégica exige gerenciamentos eficientes em relação a expectativas, valores, estilos de trabalho, ferramentas de comunicação, entre outros elementos que envolvem a performance e a sustentabilidade da vantagem competitiva internamente (SAVANEVIČIENĖ et. al., 2016).

Ulrich (1998) retoma o papel dos Recursos Humanos de administrar a infraestrutura da organização, concebendo e desenvolvendo processos adequados para contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e gerir o fluxo de funcionários da organização. Tal gestão, quando feita de forma

efetiva, possibilita à organização mais flexibilidade para se adaptar a diferentes desafios, oferecendo mais variedade de capacidades e conhecimentos e ampliando a visão de conectividade das pessoas não só com outros recursos, mas também entre si (MASCARENHAS, 2006, p. 144). Essa integração de diferentes habilidades, promovida por ações de Recursos Humanos, atuaria mais uma vez como um fator de diferenciação e desenvolvimento do negócio.

Em uma visão localizada e com foco também no indivíduo, Amorim et. al. (2019) apresenta as particularidades do desenvolvimento da área de Recursos Humanos no Brasil, discorrendo sobre a necessidade de uma visão dupla dos profissionais atuantes no segmento. É papel da Gestão de Pessoas não só eliminar os obstáculos ao bom desempenho no trabalho, mas também proporcionar resultados e benefícios para o indivíduo em seu papel como trabalhador e parte de uma organização, configurando a necessidade de atenção para a função de retenção dos Recursos Humanos.

A preocupação com a satisfação dos profissionais surgiu junto com a evolução das teorias administrativas durante a industrialização dos sistemas produtivos. A psicologia industrial mostrou a necessidade da visão de recursos por seu caráter humano como algo crucial de uma organização, fazendo proliferar departamentos de pessoas e uma preocupação cada vez mais estruturada em assistência e atenção, “na esperança de que trabalhadores felizes e satisfeitos seriam profissionais produtivos”. (WREN, 1994, p. 197)

A partir de uma visão ainda científica da teoria administrativa e limitada à eficiência produtiva do trabalhador, surgem então novos conceitos, novas áreas e novas práticas na gestão de pessoas, dando luz a esferas como as de responsabilidade, liderança, eficiência, eficácia, motivação, comportamento e satisfação. (WREN, 1994)

Seguindo a trajetória da visão humana na teoria administrativa, o papel da Gestão Estratégica de Pessoas passa a ocupar um espaço cada vez mais relevante em função das mudanças e das adaptações globais de mercado. Segundo Whittington et. al. (2003), a velocidade das mudanças e a presença em mercados altamente competitivos são fatores que aumentam a exigência de recursos estratégicos e da capacidade das organizações em se reinventarem.

Tal contexto faz com que aconteça uma adaptação de modelos verticais para estruturas mais horizontalizadas de comunicação ágil, disseminação de conhecimento e senso de responsabilização por resultados. Essas características, que aproximam as organizações do modelo de Adhocracia apresentado por Mintzberg (2003) e fomentam a inovação, trazem também desafios no contexto humano e social dentro das mesmas. Dessa forma, os bons resultados do modelo são condicionados

pela forma como as lideranças lidam com aspectos de gestão de pessoas, como cultura, políticas e práticas de Recursos Humanos (JIMENEZ-JIMENEZ & SANZ-VALLE, 2008)

Em estudo realizado em 2008, Jimenez-Jimenez e Sanz-Valle (2008) apontaram fatores que refletem a capacidade inovativa das organizações e sua relação com práticas de recursos humanos. Entre elas despontam a inteligência, a imaginação e a criatividade dos funcionários, dando à gestão estratégia de pessoas um papel de extrema relevância no desenvolvimento das organizações em ambientes inovadores.

Para os autores, habilidades em recursos humanos passaram a ser uma importante chave para o sucesso em Pesquisa e Desenvolvimento, sendo reconhecidas como determinantes para a inovação. (JIMENEZ-JIMENEZ & SANZ-VALLE, 2008, p. 1210) A partir desse ponto de vista, defendem práticas focadas no colaborador com vistas ao crescimento da empresa, de acordo com seus objetivos organizacionais de inovação.

Análises empíricas demonstram que práticas de Recursos Humanos conduzem à inovação quando adotadas como um sistema de práticas mútuas, incluindo:

- Projeto de trabalho flexível e empoderamento dos colaboradores;
- Trabalho em equipes multidisciplinares;
- Recrutamento de pessoas polivalentes e que se adequem à cultura organizacional;
- Treinamento extensivo e de longo prazo;
- Amplas oportunidades de carreira;
- Avaliação de desempenho baseada em comportamento inovador;
- Sistema orgânico de organização associado à inovação.

(JIMENEZ-JIMENEZ & SANZ-VALLE, 2008)

Mais uma vez, o papel da interação e da comunicação se fazem presentes nas táticas organizacionais em prol da inovação e do desenvolvimento. Segundo Freitas (1991), a cultura das empresas é criada e alterada através da interação social, cujo papel das pessoas e da comunicação entre elas se destaca e se faz mais uma vez fundamental. “O processo de comunicação inerente às organizações cria uma cultura, revelando suas atividades comunicativas”. (FREITAS, 1991, p. 34)

O ambiente criado, então, pelos valores, crenças, rituais e pressupostos direcionados pela Gestão Estratégica de Pessoas seria diretamente impactado pela forma como os profissionais se relacionam e interagem entre si e com a organização como um todo. (VIEIRA, 2019) Tal processo, enquanto parte inerente da formação e consolidação de uma organização, e de sua caracterização

enquanto inovadora, estaria diretamente ligado às ações que determinam sua identidade e sua personalidade.

O que Edgar Shein (2004) descreve como um conjunto de camadas e processos de criação de sentidos, seria por fim a base da imagem formada pela organização diante dos seus públicos, sejam eles consumidores ou colaboradores, resultando na materialização de uma marca que represente seu próprio sistema interno de interações e comportamentos. (MASCARENHAS, MANZI, 2020)

Reforçando sua função em aspectos diversos na administração, Ulrich (1998) atribui ainda aos Recursos Humanos o papel de fazer com que as organizações captem, retenham e desenvolvam profissionais aptos a se adaptarem ao ambiente em que estão inseridos, o que faz da atração - enquanto ações de recrutamento e seleção - e da retenção de pessoas qualificadas um dos grandes desafios da área de Gestão de Pessoas.

2.1.1 - Atração, captação e retenção de pessoas

A forma de recrutar e selecionar profissionais qualificados é uma das partes integradas e estratégicas da gestão de negócios de uma empresa. (LIMONGI-FRANÇA, ARELLANO, 2002) Ao mesmo tempo, a rotatividade no quadro de funcionários é um fator que impacta em custos e produtividade, fazendo da retenção de talentos um ponto importante para a saúde organizacional. (FERREIRA et. al, 2018)

Etapas importantes para a definição e manutenção do capital humano que comporá o negócio, tais fases atribuídas à função de Recursos Humanos reforçam a teoria que coloca a Gestão de Pessoas em um lugar de destaque nos estudos da comunicação e no sucesso de empresas. Os objetivos organizacionais podem ser atingidos somente com, e através de pessoas, por isso a importância do cuidado com a condução do processo de seleção. (GUIMARÃES, ARIEIRA, p. 203, 2005)

Tal processo envolve encontrar pessoas que se envolvam e se comprometam com os objetivos da companhia, o que extrapola a gestão de salários, benefícios e facilidades, envolvendo diretamente as expectativas e necessidades do profissional ao longo do tempo. “Caso a pessoa não verifique vantagens concretas para si própria com base na relação com a organização no presente e no futuro, ela dificilmente irá comprometer-se.” (DUTRA, 2006, p. 09)

O recrutamento de pessoas é entendido como o processo que identifica e encontra os talentos mais adequados para o objetivo da empresa, enquanto a seleção é a etapa em que se diferencia os melhores dentre os identificados. (GUIMARÃES, ARIEIRA, 2005) Ambos se enquadram como ações complexas, que precisam ser consideradas dentro da visão estratégica da organização, diretamente conectadas aos diferenciais e fatores de competitividade da empresa.

No processo de seleção de pessoas, é vital que se encontre o melhor candidato que se adapte ao perfil estabelecido previamente pela organização, sendo verificadas nesta etapa as habilidades, os conhecimentos e as experiências do possível colaborador, que serão de essencial estima para a organização. Assim, este possível colaborador enfrentará uma série de procedimentos, como entrevista, para que a empresa escolha a pessoa correta para um determinado cargo. (FERREIRA et. al, 2018, p. 22)

A etapa de determinação dos profissionais que farão parte do quadro de funcionários da empresa configura-se, portanto, como um processo fundamental para identificar quais as características do mesmo se encaixam aos valores e propósitos do negócio. Segundo Orlitzky (2009), citando Taylor e Collins (2000), a eficiência no recrutamento é considerada a função de recursos humanos mais crítica para o sucesso e sobrevivência organizacional. A partir desse momento é que se define a trajetória do relacionamento criado entre empresa e profissional, estando aí sua relevância para o crescimento da empresa e a satisfação da pessoa recrutada.

Entre os processos de gestão de pessoas definidos por Dutra (2006), a fase de recrutamento insere-se na categoria de movimentação, a qual considera todo tipo de mudanças na posição do profissional em relação à empresa. Incluem-se aqui o que o autor chama de captação, transferência, promoções, recolocação, entre outros. Já nessa categoria enxerga-se as práticas de gestão de pessoas enquanto alinhamento de expectativas, em que organização e pessoa compartilham responsabilidades.

O recrutamento, podendo ser do tipo interno, externo, misto ou até mesmo on-line, utiliza práticas e recursos capazes de identificar tais características e pontos de sinergia. O formato ideal de captação é definido a partir do objetivo e dos recursos da organização, que decide então quais fontes de atração utilizar em seus processos de seleção.

O processo de recrutamento está ligado, então, à atração de talentos, determinando uma ponte de alinhamento de expectativas entre a empresa e o candidato. Nesse ponto de diálogo, a empresa comunica uma oportunidade e os profissionais interessados demonstram seu interesse em

concorrer a ela. “[...] Compete às organizações despertar o interesse dos candidatos através de variáveis como: salários, benefícios e cargos oferecidos, além da imagem organizacional transmitida à sociedade.” (FERREIRA et. al, 2018, p. 16)

Feito o recrutamento, uma segunda etapa do processo de atração de talentos está na seleção. Nesse momento, configura-se a busca por competências e os critérios de comparação para que se preencham as vagas disponíveis com o máximo de eficácia entre aqueles profissionais que foram recrutados. Segundo Faissal (2009), empresas atraentes tendem a receber uma quantidade significativa de bons candidatos de forma orgânica. “Em compensação, os selecionadores dedicarão mais tempo para distingui-los, para escolher, efetivamente, os melhores para o alcance de seus objetivos.” (FAISSAL, 2009, p. 43)

Após o recrutamento e a seleção dos talentos mais adequados à estratégia e aos objetivos da empresa, ela deve dedicar-se também a retê-los, como uma forma de manter o negócio viável do ponto de vista dos recursos humanos. Entre as ações para retenção dos profissionais incluem-se iniciativas de treinamento e capacitação, além de recursos tangíveis como remunerações e recompensas. É o que Dutra (2006) denomina de processos de desenvolvimento e valorização

As práticas de retenção de pessoas vão de políticas empresariais, gestão de carreiras, benefícios, remuneração, qualidade de vida, entre outros fatores que buscam manter os colaboradores satisfeitos, engajados e motivados. (FERREIRA, 2018) Segundo Dutra (2006, p.4), a capacidade de desenvolver pessoas está diretamente relacionada à própria capacidade da empresa de se desenvolver. “O desenvolvimento das pessoas deve estar centrado nas próprias pessoas, ou seja, o desenvolvimento é efetuado respeitando cada um a partir de sua individualidade.”

Segundo Lepak e Snell (2009), fatores como exclusividade e alto valor estratégico interferem de forma significativa na forma como os funcionários usam seu conhecimento para o desenvolvimento da companhia. Como resultado, as empresas aplicam incentivos financeiros e estratégicos para desenvolver internamente esses colaboradores. “Práticas como essas são criadas para ajudar as empresas a manter conhecimentos exclusivos que direcionem para vantagem estratégicas.” (LEPAK, SNELL, 2009, p. 212) De forma complementar, a valorização tem como objetivo “estabelecer parâmetros e procedimentos para distinção e valorização das pessoas que estabelecem alguma relação com a empresa.” (DUTRA, 2006, p. 20)

Procedimentos táticos e estratégicos voltados à manutenção de um quadro de colaboradores de alto desempenho refletem de forma definitiva no desenvolvimento das companhias,

principalmente em ambientes de inovação (ALVES, DIAGUEZ, CONCEIÇÃO, 2020). Refletindo em investimentos voltados à gestão e outros recursos intangíveis da organização, o empenho feito pela área de Recursos Humanos exige conexões amplas com outros setores internos, fomentando resultados mais efetivos em atração, captação e retenção de talentos. Entre tais áreas de atuação figuram os esforços de marketing e o posicionamento da empresa enquanto promessa diante de um público específico: o de colaboradores. Nesse quesito entram, então, as ações voltadas à construção e reforço da marca das organizações, que as apresentam e dão destaque em relação a outras empresas, a partir de seus principais diferenciais competitivos no âmbito das contratações.

2.2 – Gestão de marca

A adaptação dos conceitos de marca e gestão de marca para um campo que envolve valores, missão e responsabilidade das organizações amplia também a aplicação do marketing no modelo administrativo. Elemento do ambiente de negócios e importante fator de diferenciação nas organizações, as técnicas de marketing são parte do fundamento das organizações e evoluem junto com elas de acordo com as mudanças de mercado e comportamento (KOTLER, 2012). O conceito, definido pelo autor como “atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, oferecer e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade como um todo”, (KOTLER, 2012, p. 402) reflete a personalidade e o ambiente interno criados pelas empresas e sua relação com os indivíduos que a compõem.

A solidificação do termo Marketing, datada da década de 1950, mostra um olhar estratégico que faz do conceito um negócio, muito além de uma função isolada. Para Kotler (1991), um de seus precursores, “o conceito é a chave para atingir os objetivos da organização e consiste em determinar as necessidades e os desejos dos mercados-alvo e satisfazê-los de forma mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes”. (KOTLER, 1991, *apud* TAVARES, 2003, p. 42)

De estratégias voltadas para o produto e para o consumidor, o marketing passa, nas últimas décadas, a responder às novas dinâmicas das organizações, expandindo seu foco para as questões humanas. “Proporcionar significado é a futura proposição de valor do marketing. O modelo de negócio baseado em valores é o que há de mais inovador no Marketing 3.0.” (KOTLER, 2012, p. 466)

Já com uma função estratégica dentro do contexto organizacional, o foco em pessoas faz com que o marketing aproxime o consumidor do processo produtivo e, junto disso, dá outra visão às práticas de comunicação e parceiros, voltando-se também para os colaboradores.

O dinamismo do marketing e a determinação sem-fim de seus profissionais para desenvolver novas maneiras de entender as mudanças nos mercados, clientes, concorrentes e colaboradores certamente provocaram o surgimento de novos entendimentos e ferramentas. (PORTER, 2010, pág. 33)

A evolução da aplicação de marketing abrange não só sua contextualização geral, mas especifica-se em cada uma de suas três disciplinas, conforme tratado por Kotler (2012) e demonstrado no quadro 3: gestão do produto, gestão de clientes e gestão da marca. Esta última, acrescentada aos estudos de marketing entre as décadas de 1990 e 2000, evoluiu concomitantemente às noções de marketing emocional, marketing na internet, marketing da responsabilidade social, entre outros.

Quadro 3 - Disciplinas e conceitos do marketing

As disciplinas de marketing	O conceito atual de marketing	O futuro conceito de marketing
Gestão de produtos	Os 4Ps (produto, preço, praça, promoção)	Cocriação
Gestão do cliente	Segmentação, definição de mercado-alvo, posicionamento	"Comunicação"
Gestão da marca	Construção da marca	Desenvolvimento da personalidade

Fonte: Adaptado de Kotler (2012)

O conceito da Gestão da Marca, enquanto reflexo da personalidade da organização, envolve termos como diferenciação, posicionamento e identidade, trazendo para o centro da estratégia de marketing as pessoas e suas interações diversas com o que a organização representa e pretende representar.

Para estabelecer conexão com os seres humanos, as marcas precisam desenvolver um DNA autêntico, o núcleo de sua verdadeira diferenciação. Esse DNA refletirá a identidade da marca nas redes sociais de

consumidores. A personalidade de marca com DNA singular será construída ao longo de sua vida. (KOTLER, 2012, p. 39)

A marca de uma organização, enquanto entidade que representa um valor, refletem seu valor monetário, seu significado e sua cultura em um sinal visual e em outros formatos implícitos (VÁSQUEZ, 2007) “Em um mercado cada vez mais disputado, faz-se necessário construir uma marca forte, sólida e competitiva que alcance não só os objetivos comerciais, mas também que conquiste a mente do consumidor.” (VÁSQUEZ, 2007, p. 201)

A mesma ideia de uma marca como fator de diferenciação converge para o conceito de estratégia de Porter (1989), em que “uma empresa só consegue superar seus concorrentes se puder estabelecer uma diferença que possa manter. [...] O posicionamento estratégico significa realizar atividades diferentes daquelas dos concorrentes ou realizar atividades semelhantes de maneira diferente. (PORTER, p. 22, 1989)

Segundo Tavares (2003), o termo *marca* reúne elementos diversos que geram, em conjunto, um signo representado por um símbolo, índice ou ícone, representando o que, de forma coletiva, se define como marca. Entre seus elementos formadores estão os componentes de produto, linguísticos e perceptuais/benefícios emocionais. (TAVARES, 2003, p. 46) Segundo Martins e Blecher (1977), “uma marca é um produto ou serviço ao qual foram dados uma identidade, um nome e valor adicional de uma imagem de marca. A imagem é desenvolvida pela propaganda ou em todas as outras comunicações associadas ao produto, incluindo a sua embalagem.” (MARTINS E BLECHER, *apud* TAVARES, 2007, p. 49) Os autores apontam como componentes da marca identidade, nome, design, proteção legal, comunicação, reputação e gerenciamento.

Associado à tradução do conceito inicial de *branding*, a ideia de uma gerenciamento / gestão da marca voltada à reputação da empresa e à representação de sua personalidade também evoluiu ao longo dos anos, dando origem a um novo campo de estudo que busca compreender como a gestão de marcas pode ser feita com foco nos empregadores. Sua fundamentação enquanto teoria vem da orientação que o marketing passou a direcionar suas estratégias, menos em resultados econômicos de longo prazo e mais em pessoas. (PORTER, 1989)

2.3 – Employer Branding

Um dos primeiros autores a usar o termo *Employer Branding* foi Simon Barrow, na década de 1990. Em um estudo realizado com Tim Ambler em companhias britânicas, ele buscou identificar a conexão entre a aplicação da disciplina de branding com a de recursos humanos, considerando o caráter empregador da organização como uma marca por si só. (AMBLER, BARROW, 1996)

Sob a hipótese de que “é mais barato e mais lucrativo manter clientes existentes do que recrutar novos”, os autores passam a substituir a ideia de clientes pela de empregados, criando uma nova área de estudo para o marketing com foco no relacionamento das organizações com os profissionais que elas contratam. A noção fundamenta-se ainda no entendimento da atração de talentos qualificados como recurso fundamental para o desenvolvimento de organizações e suas características inovadoras (ALVES, DIEGUEZ, CONCEIÇÃO, 2020), agregando áreas diversas no esforço de atração e retenção de profissionais, em paralelo ao empenho comercial.

A noção de qualificação dos colaboradores enquanto diferencial competitivo deriva da visão da força de trabalho como elemento que também demanda pontos de atenção para que seja difícil de ser imitada pelos concorrentes. Sendo assim, se posicionar enquanto um bom empregador representaria parte de uma identidade organizacional de relativa importância para sua reputação no mercado e para seu desenvolvimento como empresa. (CARVALHO, 2017) A ideia é reforçada por autores como Stocker (2020), que demonstram a necessidade de um foco maior em atração e retenção de talentos, culminando em ações que representem “uma forma eficaz de desenvolver o aumento do capital humano, alinhamento de valores, cultura, propósito e uma possível vantagem competitiva na perspectiva dos colaboradores”. (STOCKER, 2020, p. 249)

Assim, a ideia de uma marca empregadora como estratégia baseada em relacionamento traria para os funcionários benefícios semelhantes ao que a marca que representa o produto traria para os consumidores. (AMBLER, BARROW, 1996, p. 187) Ao mesmo tempo, retornaria vantagens competitivas cruciais para o futuro das organizações, diante de cenários desafiadores que passam a caracterizar o mercado de trabalho atual (SRIDHAR, 2013) Seguindo esse direcionamento, “o relacionamento contínuo com os funcionários da empresa oferece uma série de trocas de benefício mútuo e é parte integrante da rede de negócios total da empresa”, (AMBLER, BARROW, 1996, p. 187), como mostra a Figura 1:

Figura 1- Link entre qualidade dos empregados e qualidade do produto/serviço



Fonte: adaptado de AMBLER, BARROW, 1996.

A inserção do colaborador em um papel estratégico enquanto detentor de confiança e motivação ligados aos valores organizacionais é destacada por Keller (1993). O autor destaca o fato de que o conhecimento da marca precisa ter relevância semelhante para o consumidor e para o colaborador, colocando este em uma função que vai além de sua posição na estrutura organizacional, mas também no lugar de público impactado pelo que chama de “capital da marca”. (KELLER, 1993) Por tal ponto de vista, “a gestão interna da marca ganhou um maior relevo, dado o papel fundamental que os funcionários desempenham na transmissão do capital da marca”, ou “*brand equity*”. (CARVALHO, 2017, p. 8)

Cria-se, assim, a visão de uma marca voltada especificamente para o colaborador, traduzida em termos como o definem Lievens e Slaughter. Segundo os autores, a criação de uma imagem empregadora consiste em representações mentais singulares, mantidas por indivíduos em particular. (LIEVENS, SLAUGHTER, 2016). “Elementos importantes nesta definição incluem que uma imagem (a) é mantida por indivíduos (versus o público em geral) (b), pode flutuar (versus ser relativamente estável), (c) visa aspectos específicos (versus uma impressão geral), e (d) é de natureza cognitiva. (LIEVENS, SLAUGHTER, 2016, p. 44)

Já para Rakhimov et. al. (2018), a marca empregadora representa uma imagem única da empresa pelo ponto de vista de diversos públicos, entre eles clientes, parceiros e funcionários antigos e potenciais. “A imagem criada representa uma combinação de vários benefícios e vantagens econômicas, profissionais e psicológicas para os stakeholders, desde que estes aderiram a determinada empresa.” (RAKHIMOV, 2018, pág. 165)

Unindo os conceitos de estratégia, marketing e recursos humanos, os autores definem então *Employer Branding* como “o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos proporcionados pela posição de trabalho e com identificação com a empresa empregadora” (AMBLER, BARROW, 1996, p. 187) A partir da definição do conceito de *Employer Branding* como detentor de uma personalidade única, e com valor equiparado à gestão da marca voltada ao produto, o termo passou a ser aplicado e estudado como parte da estratégia de atração e retenção de talentos, com vista ao desenvolvimento das organizações.

As autoras de um dos primeiros livros brasileiros sobre o assunto definem *Employer Brand* (ou Marca Empregadora) como “a percepção das pessoas sobre a marca de uma organização como empregadora. É diferente da percepção da marca como negócio ou como provedora de produtos ou serviços” (MASCARENHAS, MANSI, 2020, p. 12). Por outra perspectiva, diferenciam a marca empregadora do conceito que discrimina o processo de gestão dessa marca empregadora, descrito pelo termo em inglês *Employer Branding*.

O conceito, traduzido ao português como Gestão da Marca Empregadora, é definido como “o processo de criação de um lugar diferenciado de trabalho e sua promoção para os talentos de que a organização precisa para atingir suas ambições.” (MASCARENHAS, MANSI, 2020, p. 13) Para Lloyd (2002 *apud* NAYAK S. 2017, p. 149), o termo resume-se aos “esforços da organização para comunicar a potenciais empregadores que é um lugar desejável para se trabalhar.” Para Bondaruk et. al. (2014, pág. 29), vai além da noção de equipes de trabalho e representa “todo um processo projetado para a imagem da companhia como um empregador, os empregados e os futuros candidatos.”

Biswas e Suar (2014) destacam quatro razões principais para a ascensão dos estudos em *Employer Branding*: o potencial da gestão de marca; o aumento do foco no engajamento dos colaboradores; a guerra por talento; e o impacto das práticas de Recursos Humanos nos negócios. O termo, segundo os autores, é definido como “o processo de construção de uma identidade única

e reconhecível do empregador, que o diferencia de seus concorrentes”. (BISWAS, SUAR, 2014, pág. 6)

Em um cenário competitivo em relação a mercado e atração de talentos (KAVITHA, JUBLEE, 2016), a percepção e a visibilidade da marca interferem e contribuem para o recrutamento, o desenvolvimento, a retenção e a performance dos colaboradores, impactando diretamente na produtividade da companhia. Biswas e Suar (2014) identificam três componentes do *Employer Branding*: (1) valor da marca empregadora, (2) lealdade à marca e envolvimento do funcionário e (3) atração e retenção de talentos. De forma complementar, Ferreira (2018) aponta três atributos relacionados à marca empregadora como fator de engajamento dos colaboradores, sendo eles inovação e crescimento; ambiente de trabalho; e práticas socialmente responsáveis.

Ambos os conceitos convergem para um papel da marca que ultrapassa os recursos visuais e de linguagem, interferindo diretamente também em seu caráter inovador (SOMMER et al, 2017). Para manter uma marca positiva, práticas de *Employer Branding* vão além de comunicar uma promessa e um signo visual, envolvendo a gestão da experiência do colaborador como um todo e os benefícios tangíveis e intangíveis tratados pelos Recursos Humanos, alguns deles retratados no Quadro 4.

Quadro 4 - Atributos que afetam a experiência do trabalho

Atributos que afetam a experiência do trabalho	
1	Cargo ocupado
2	Sucesso da empresa
3	Imagem externa construída
4	Características do produto / serviço

Fonte: criado pela autora. Adaptado de BISWAS, SUAR, 2014

De acordo com Gourova et. al. (2017), o conceito envolve um acordo entre a organização e seus colaboradores, definindo as razões para que os mesmos integrem suas atividade e nelas permaneçam; características que diferenciam a empresa para aqueles que estão interessados e prontos para se dedicarem a ela; e sua imagem enquanto excelente lugar para se trabalhar de acordo com seu público interno e externo. A ideia de acordo e interação é defendida também por Huang e Liu (2010), que listam elementos como a troca interna e a abordagem de identificação

organizacional como resultados da troca de benefícios mútua entre profissionais e empresas, que começa e termina em melhorias na performance dos próprios colaboradores.

Entre os fatores de atração identificados por Biswas e Suar (2014) estão promoção, tarefas desafiadoras, inovação, sucesso no mercado, desenvolvimento de carreira, pacote de compensação, ambiente de trabalho, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e reputação da empresa. A combinação desses elementos oferecidos pela empresa forma o que a literatura chama de *Employer Value Proposition* (EVP). Traduzido ao português como Proposta de Valor ao Empregado, o termo refere-se ao “conjunto de qualidades às quais a empresa deseja ser associada como empregadora”, e representa o acordo que firma o relacionamento entre empregador e empregado. (MASCARENHAS, MANSI, 2020, p. 14)

Segundo Bonaiuto et. al. (2013), *Employer Branding* tem como foco aspectos *soft*, cuja identificação e comunicação são difíceis de serem copiadas pelos concorrentes, além de possibilitarem benefícios e valores únicos fornecidos pelo empregador e com o qual podem se identificar no ambiente de trabalho. (BONAIUTO et. al., 2013) Ao mesmo tempo, fatores de diferenciação local fazem com que os atributos de cada organização se associem de forma prática ao que o ambiente oferece de maneira ampla, dando protagonismo também à região em que a empresa se localiza e impondo um movimento de benefícios que retorna também para o contexto sócio-econômico, como mostram Hochgatterer e Ehrenstorfer (2013, p. 4): “empresas marcantes e atraentes têm melhores chances de atrair pessoas qualificadas, o que, por sua vez, influencia positivamente o desenvolvimento regional, pois as pessoas não só vivem, mas também trabalham e investem seu potencial na região”.

Reforçado por Kashive et al (2020), as características inovadoras da organização podem ser associadas à análise sentimental e associativa de seus colaboradores e dos contextos em que se inserem, refletidas nas técnicas de construção de uma marca empregadora. Para Backhaus e Tikoo (2004), de forma semelhante às estratégias de marketing, a marca empregadora também precisa ser avaliada de forma projetada tanto para o marketing externo quanto para o marketing interno, tornando as práticas e os objetivos de *Employer Branding* em um processo triplo:

1. **Proposta de Valor:** informações sobre a cultura organizacional, estilo de gestão, qualidade dos funcionários atuais, etc (imagem do que a empresa pode oferecer a seus funcionários)

2. **Marketing externo:** apresentação da proposta de valor às empresas de recrutamento, assessoria de colocação, para atingir e atrair o público-alvo; criação de uma imagem única permite que os possíveis candidatos se imaginem trabalhando para a empresa, aumentando o grau de comprometimento (a diferenciação da marca permite à empresa adquirir capital humano diferenciado)
3. **Marketing interno:** envolve respeitar as promessas feitas aos funcionários antes de recrutá-los, tornando-se parte da cultura organizacional

Segundo Sullivan (2002), a marca empregadora (ou marca do empregador) pode ser entendida em três diferentes etapas: na primeira, desenvolve-se a “proposta de valor”, que deve ser incorporada à marca e, em um segundo passo, usada como base para a construção da imagem da empresa, contendo diretrizes sobre cultura organizacional, estilo de gestão, entre outros aspectos. Na terceira etapa, tal proposta de valor passa a representar o que é oferecido aos colaboradores, estabelecendo a mensagem central que deve ser transmitida pela marca. (SULLIVAN, 2002)

A interação entre construção de marca e recursos humanos faz do *Employer Branding* um conceito que destaca o modelo administrativo aplicado à gestão de pessoas e à eficiência no trabalho (RAKHIMOV, 2018). A tarefa de atrair, selecionar e reter profissionais qualificados implica em levantamento de características e habilidades que identifiquem nos candidatos potencial para contribuir para o desenvolvimento do negócio. “EB se alinha corretamente com a visão baseada em recursos, que defende que investir em capital humano pode resultar em vantagem competitiva”. (BACKHAUS, TIKOO, 2004 *apud* BISWAS, SUAR, 2014, pág. 7)

Os colaboradores de uma organização devem desse modo ser considerados o primeiro público a quem a organização deve comunicar a sua identidade corporativa. O fomento de uma relação de proximidade e empatia entre as organizações e os seus colaboradores poderá gerar uma boa reputação e casualmente um aumento na produtividade e bem-estar no trabalho. (CARVALHO, 2017, p. 9)

O entendimento de que os colaboradores são parte fundamental do sucesso da organização fazem do *Employer Branding* uma ferramenta crítica para aquisição de talentos, desenvolvimento e retenção, como apontado por Biswas e Suar (2014), criando uma relação próxima e crítica entre a organização e seus colaboradores, e orientando o olhar da marca para seu público interno.

(RAKHIMOV, 2018) “EB refere-se a gerenciar o relacionamento entre empregador e empregado. Isso inclui a experiência do colaborador desde o início desse relacionamento, para facilitar a retenção da força de trabalho qualificada.” (BISWAS, SUAR, 2014, pág. 7)

Entre os resultados práticos das ações de *Employer Branding* em organizações aparecem elementos como o próprio aumento da atratividade em relação a profissionais inovadores (SOMMER et al, 2017). Gilani e Jamshed (2016) listam ainda, como consequência da atração e retenção de profissionais qualificados por meio da marca empregadora: a melhoria da imagem da organização; o aprimoramento da percepção de clientes quanto a atitudes e comportamentos; a redução de custos de RH; a divisão da responsabilidade assumida pela atração de profissionais, o que permite à equipe de Recursos Humanos e à alta direção se concentrarem nas atividades fim; e o aprimoramento do cuidado organizacional na seleção de prestadores de serviços alinhados a seus critérios culturais.

O processo de gestão de uma marca empregadora abrange complexidades que consideram o desempenho dos indivíduos e os posicionam como fator estratégico nas organizações, repercutindo na visão humana da administração que evolui com a mudança no mercado e na sua ligação com as pessoas (WREN, 1994, p. 197). Como reforça Mascarenhas (2008) em sua análise das novas aplicações de Gestão Estratégica de Pessoas, “as novas configurações de trabalho implicam em um trabalho cada vez mais interligado e compartilhado, criando um senso de responsabilização coletiva para a execução de estratégias”.

A visão que integra áreas da administração organizacional em prol da composição de equipes efetivas e qualificadas posiciona o *Employer Branding* como estratégia crucial no desenvolvimento de empresas. (GILANI, JAMSHED, 2016) É a partir dela que se embasam ações voltadas à atração, captação e retenção de talentos apoiadas pelo Marketing, tratando seus colaboradores ora como público-alvo, ora como atores fundamentais da construção de uma marca inovadora e bem posicionada diante do mercado.

3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados durante a pesquisa, partindo de sua caracterização até as técnicas de coleta de dados e modelo de análise, voltados para o atingimento dos objetivos citados.

3.1 - Caracterização da pesquisa

O presente estudo é de abordagem qualitativa. De forma exploratória (SACCOL, 2009), pretendeu-se avaliar a perspectiva subjetiva dos indivíduos envolvidos na aplicação de *Employer Branding*, entre eles os gestores das ações da área e os próprios profissionais contratados, buscando compreender seu ponto de vista diante das técnicas de gestão de marca empregadora.

Complementarmente, foram feitas também análises de dados secundários que refletem as ações práticas resultantes das estratégias de *Employer Branding* nas empresas avaliadas, buscando a visão de aplicação em pontos de contato da empresa com seu público.

A partir da análise secundária de exemplos de aplicação em duas diferentes regiões geográficas de relevância setorial, pretendeu-se compreender as formas de aplicação das estratégias de marca empregadora voltadas ao público externo, para então gerar uma proposta de aplicação embasada em referências.

Em seguida ao levantamento sistemático da literatura referente ao tema, as etapas seguintes da pesquisa seguem, portanto, característica documental (YIN, 1994) de estudo de casos múltiplos, constituindo um estudo qualitativo e descritivo (GIL, 2002), com uso de técnicas quantitativas para o *survey*, uma vez que busca identificar e analisar informações disponibilizadas em canais de marketing de cinco empresas de tecnologia.

3.2 - Revisão sistemática de literatura

A delimitação teórica do presente trabalho teve início com a busca sistemática da literatura relacionada ao objetivo geral do trabalho, buscando compreender o conceito de *Employer Branding* e sua aplicação em empresas de tecnologia. Como fase inicial da pesquisa, buscou-se identificar os principais estudos e autores relacionados ao tema, seguindo o preceito de que “antes de iniciar

qualquer pesquisa de campo, o primeiro passo é a análise minuciosa de fontes documentais que sirvam de suporte à investigação projetada” (LAKATOS, MARCONI, 2010).

A partir de termos-chave para a pesquisa, foram identificados os artigos mais relevantes para o levantamento bibliográfico, de acordo com as etapas da revisão integrativa. Para direcionar a investigação, foram definidos descritores de pesquisa que indicassem o tema a ser explorado. Em função da literatura ainda incipiente da área, definiu-se por restringir os termos apenas às palavras que indicassem *Employer Branding*, figurando como o tópico primordial da análise; junto com o caráter inovador das práticas que se deseja abranger, limitando também o segmento que a pesquisa busca analisar.

Sendo assim, definiu-se como descritores “Employ* Brand*” AND innovat*, com pequenas variações em função das bases e dos conectores disponibilizados. Os termos foram usados em pesquisas realizadas no dia 14 de maio de 2020, nas bases Web of Science, Scopus, EBSCO e Science Direct.

O uso de delimitadores não foi aplicado na pesquisa em questão, em função do já reduzido número de artigos disponíveis para a área de pesquisa escolhida. Portanto, buscou-se todos os artigos publicados e disponibilizados, sem aplicação de filtros específicos. Embora o resultado previsse certa amplitude, seria a etapa inicial para um contato mais abrangente com o estado do conhecimento na área, permitindo mais familiaridade para problematização do tema e facilidade para definição da contribuição do estudo para o preenchimento de possíveis lacunas encontradas (ALVES, MAZOTTI, 2002)

Os resultados, em termos de volume, variam de acordo com a base de pesquisa, conforme o quadro 5:

Quadro 5 - Pesquisa por Base de Dados

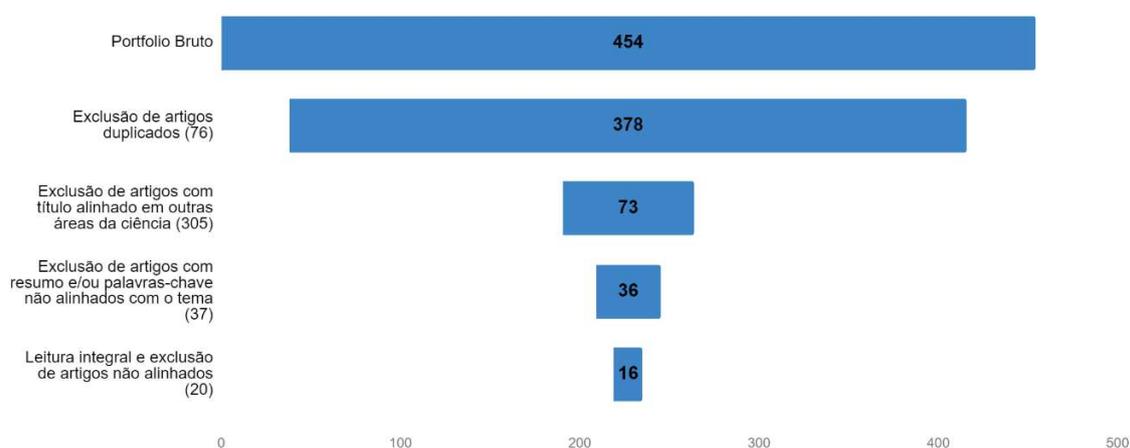
	Base	Descritores	Data	Artigos
1	Web of Science	“Employ* Brand*” AND innovat*	14/05/2020	380
2	Scopus	“Employ* Brand*” AND innovat*	14/05/2020	38
3	EBSCO	“Employ* Brand*” AND innovat*	14/05/2020	11
4	Science Direct	(Employ* Brand*) AND innovat*	14/05/2020	25
TOTAL				454

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

A busca resultou, portanto, em um total de 454 artigos, com a aplicação única de uma variação nos descritores: o uso de parênteses na base Science Direct para delimitar a pesquisa a partir dos termos “Employ” e “Brand” de forma conjunta. Foram encontrados, dessa forma, 380 artigos na base Web of Science, 38 na Scopus, 11 na EBSCO e 25 na Science Direct.

A partir desse total, foram aplicadas etapas de exclusão a partir da análise dos títulos e das informações disponíveis, com o objetivo de chegar a uma seleção viável e efetiva de artigos de base para a pesquisa. No primeiro momento, foram excluídos os artigos duplicados, totalizando 76 exclusões. Em seguida, eliminou-se os artigos não alinhados ao tema e à área de estudo, a partir de seu título (30) e posteriormente a partir de suas palavras-chave e resumos (37 artigos). A partir do resultado de 36 artigos, foram então selecionados aqueles que mais se alinhavam ao tema, chegando-se ao resultado final de 16 artigos, cujo detalhamento bibliográfico encontra-se no Apêndice A deste trabalho. A visão da seleção dos artigos é apresentada na figura 2, totalizando 16 artigos selecionados. Destes, obteve-se acesso total a 13 dos textos completos, enquanto três deles permaneceram inacessíveis ao fim do levantamento.

Figura 2 - Seleção dos artigos na Revisão Sistemática



Fonte: elaborado pela autora, 2020.

Em uma última etapa da revisão sistemática, os artigos listados na seleção final foram analisados de acordo com seus objetivos e resultados, de forma sumarizada. O resultado dos dados gerou então, de forma organizada, a linha teórica baseada no campo de conhecimento já explorado até então, como fundamento do avanço de pesquisa pretendido (VIANNA, 2001). A partir dos dados coletados, formou-se então a base bibliográfica para análise dos fundamentos teóricos

envolvendo o estudo de *Employer Branding*, conforme apresentado no capítulo de Referencial Teórico-Empírico.

3.3 - Universo de pesquisa e amostra

Com vistas a atingir o objetivo final do trabalho, para efeito estrutural, a pesquisa considera como uma das referências de análise a região considerada como o berço das principais empresas de tecnologia do mundo (PISCIONE, 2014), o Vale do Silício. Fonte também de estratégias de marca empregadora aplicadas ao setor, a região é caracterizada por uma demarcação de perfil comportamental, que serve de base para polos de inovação localizados ao redor do mundo. Enquadrando-se como região estratégica para o ambiente mundial de tecnologia e inovação e com a intenção de criar uma análise comparativa, a pesquisa define então duas empresas na região como base para a análise exploratória de dados secundários.

As empresas selecionadas para análise foram definidas em função de seu posicionamento no Ranking Great Place to Work (2020), metodologia internacional que reconhece anualmente as melhores empresas para trabalhar em âmbito nacional, regional, setorial e temático. No ranking referente ao ano de 2020 no segmento de tecnologia dos Estados Unidos, selecionou-se para análise duas empresas com sede no Vale do Silício, com melhor classificação em cada uma das duas categorias de porte utilizadas pela pesquisa no país: uma da categoria de pequenas/médias empresas e uma da categoria de grandes empresas. Coincidentemente, ambas ocupam o primeiro lugar em suas respectivas categorias.

Já a partir do resultado do ranking regional de Santa Catarina divulgado no mesmo ano, foram então filtradas apenas as empresas atuantes no setor de tecnologia de Florianópolis e, posteriormente, selecionadas uma de cada um dos três portes que categorizam a pesquisa no Brasil. Com a lista em mãos, foi definida a amostra das três empresas para análise, selecionadas em função da proximidade e acessibilidade da autora em relação às mesmas e por acessibilidade e disponibilidade dos gestores. A quantidade de funcionários e a categorização seguiu as configurações determinadas pelo próprio ranking, que divide as categorias em apenas duas na edição dos Estados Unidos e acrescenta uma terceira categoria quando apresenta os resultados na edição feita no Brasil.

Sendo assim, o presente estudo usa como parâmetro principal de pesquisa cinco empresas, representativas dos diferentes portes definidos pelo ranking GPTW em suas respectivas regiões de atuação. Para fins de sistematização e citação, as empresas serão denominadas de forma a organizar a análise sem necessariamente identificá-las, mantendo anônimos seus reais nomes e de seus colaboradores participantes, de acordo com a definição e organização abaixo:

- Duas empresas com sede no Vale do Silício (reconhecidas no Ranking GPTW Estados Unidos - Tecnologia 2020)
 - Empresa A: pequeno/médio porte (até 999 funcionários)
 - Empresa B: grande porte (acima de 1.000 funcionários)
- Três empresas com sede em Florianópolis (reconhecidas no Ranking GPTW Santa Catarina/Brasil - Tecnologia 2020)
 - Empresa 1: pequeno porte (até 99 funcionários)
 - Empresa 2: médio porte (entre 99 e 999 funcionários)
 - Empresa 3: grande porte (acima de 1.000 funcionários)

Com vistas à realização de entrevistas semiestruturadas para análise qualitativa, foram então acessados gestores e diretores por contato direto nas empresas localizadas em Florianópolis, os quais direcionaram o contato aos profissionais considerados responsáveis pelas ações de *Employer Branding* em cada uma delas. Em relação às empresas do Vale do Silício, a pesquisa limitou-se a uma análise de dados secundários de seu marketing externo, em função de barreiras de acessibilidade para que houvesse um aprofundamento dos estudos.

Em uma segunda etapa, foi então estipulada aleatoriamente uma amostra de, no mínimo, oito colaboradores em cada uma dessas três empresas para aplicação de questionário *survey*, sendo requisitado que quatro desses colaboradores tivessem sido contratados há mais de dois anos e quatro com contratação recente (menos de dois anos). O objetivo da amostra categorizada por tempo de contratação era utilizar ao menos um critério que desse variedade em relação às percepções coletadas dos colaboradores, evitando-se assim uma visão de profissionais com um perfil totalmente homogêneo.

Diante do universo de colaboradores de cada uma das empresas selecionadas, a amostra definida caracteriza-se como não probabilística e por conveniência (SCHIFFMAN; KANUK,

2009), tendo resultados em volume variados de acordo com o engajamento dos gestores e colaboradores de cada organização, conforme quadro 6 abaixo, que sumariza e caracteriza os sujeitos de pesquisa em empresas selecionadas de Florianópolis.

Quadro 6 - Amostra de respondentes da pesquisa entre os sujeitos das empresas de Florianópolis

Empresa	Entrevista Semiestruturada	Respondentes do Questionário Survey para colaboradores		
		Menos de 2 anos de contratação	2 anos ou mais de contratação	Total
Empresa 1 (pequeno porte)	1 gestor	20	14	34
Empresa 2 (médio porte)	1 gestor	5	4	9
Empresa 3 (grande porte)	1 gestor	4	4	8

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

A etapa final da coleta de dados envolveu a aplicação de um questionário survey anônimo para profissionais atuantes em empresas de tecnologia de Florianópolis, também com base em uma amostra não probabilística. O formulário foi enviado em canais de mensagens voltados para empreendedores e colaboradores da área, coletando um total de 17 respostas, sendo que 59% trabalham em suas respectivas empresas há menos de dois anos e 41% há mais de dois anos. Entre as respostas dos questionários, destaca-se a pouca representatividade da amostra, especialmente em relação aos atores do ecossistema, configurando uma das limitações que englobam a presente pesquisa.

3.4 - Técnica de coleta de dados

A presente pesquisa usou técnicas de coleta de dados que se complementam e oferecem uma visão abrangente dos cenários em questão, com base em evidências que legitimem o estudo (YIN, 1994). Para tanto, foram identificadas as técnicas viáveis e efetivas para cada um dos objetivos específicos definidos no início da pesquisa.

Como etapa inicial, foi feita a **revisão sistemática** relativa ao tema, junto à análise bibliométrica, que identificou autores e conceitos relacionados a *Employer Branding*. Tal fase representou a visão inicial sobre o assunto, levando à conceituação das categorias que formaram,

por fim, o modelo de análise utilizado durante todas as demais etapas de pesquisa, e apresentado em sua totalidade no apêndice A do trabalho.

Orientado pelos conceitos e critérios definidos no modelo de análise, e visando atingir os objetivos específicos da pesquisa, foi realizada uma pesquisa documental em canais disponibilizados pelas empresas selecionadas, como segunda etapa de coleta de dados. Os instrumentos de coleta de dados nesta etapa buscaram abarcar os principais canais ativos de marketing externo utilizados como ponto de contato entre empresas e público-alvo, em meios digitais, sendo eles: website oficial da empresa, blog, página de recrutamento e redes sociais - LinkedIn, Instagram e Facebook. Tais canais de fonte de dados secundários foram acessados entre os meses de junho e agosto de 2021.

Paralelamente, foram realizadas **entrevistas semiestruturadas com os profissionais responsáveis pelas ações de *Employer Branding*** nas empresas localizadas em Florianópolis, durante os meses de maio e junho de 2021. A intenção foi identificar as práticas já adotadas pelas organizações, dando espaço para um maior aprofundamento de informações e levantamento de dados relevantes para a construção de uma análise descritiva completa e realista.

O roteiro de entrevista buscou elencar perguntas que se relacionassem a cada categoria do modelo de análise. Seu formato incluiu perguntas estruturadas e abrangentes, conforme demonstra o quadro 7.

Quadro 7 - Coleta de dados: perguntas da entrevista semiestruturada

Tema	Categorias	Perguntas de referência
Gestão Estratégica de Pessoas	Atração/Captação	1 - Como é feita a atração de colaboradores para as vagas abertas na empresa atualmente? 2 - Quais técnicas e canais trazem mais volume de colaboradores? Qual deles é mais efetivo? 3 - Como a empresa busca identificar habilidades, conhecimentos e experiências do colaborador no momento da seleção?
	Retenção	4 - Quais são os principais benefícios oferecidos pela empresa atualmente? De quais elementos é composto o pacote de compensação e quais outros benefícios intangíveis são oferecidos aos colaboradores já no momento da captação? 5 - Como são medidos satisfação, engajamento e motivação dos colaboradores da empresa? 6 - Quais são os principais desafios enfrentados na retenção de talentos pela empresa? Qual a área e o perfil profissional que apresenta mais obstáculos relacionados à Gestão de Pessoas? 7 - Como a empresa controla a taxa de turnover atualmente? São realizadas ações específicas voltadas a reduzi-la?

	Fator de Diferenciação	8 - Das ações e benefícios oferecidos aos colaboradores, quais se destacam por serem diferentes das ações realizadas na atração/seleção e retenção de pessoas pelas empresas concorrentes? 9 - De que forma as ações de gestão de pessoas aplicadas pela empresa incentivam a atração/captação e retenção de profissionais com perfil alinhado ao negócio da empresa?
Gestão da Marca Empregadora	Marketing Externo	10 - Como a empresa apresenta os benefícios que oferece aos colaboradores no processo de atração/captação de talentos? (Recapitular benefícios tangíveis e intangíveis citados nas perguntas anteriores e pedir aplicação nas estratégias de comunicação da marca) 11 - A empresa realiza ações de marketing para atração/captação só quando há vagas abertas ou de forma contínua? Como é determinado o plano e a frequência de ações? 12 - Como a empresa identifica a necessidade e os desejos dos públicos-alvo que deseja alcançar nos processos de atração e seleção (profissionais qualificados para as vagas abertas na empresa)? 13 - Quais as principais técnicas da área de marketing aplicadas à gestão da marca empregadora com foco em atração/captação (Inbound Marketing, funil de conversão, produção de conteúdo, canais de captação, etc)
	Marketing Interno	14 - Como a empresa apresenta os projetos de capacitação, treinamento e demais benefícios internos com foco em retenção de talentos? (Recapitular benefícios tangíveis e intangíveis citados nas perguntas anteriores e pedir aplicação nas estratégias de comunicação da marca) 15 - Como a empresa identifica a necessidade e os desejos dos públicos-alvo que deseja alcançar nos processos de retenção e valorização dos colaboradores (são feitas ações de comunicação interna, processos estruturados de feedback, etc)?
	Employer Value Proposition (Proposta de Valor)	16 - A construção da marca empregadora é diferenciada da marca voltada para consumidores? De que forma? 17 - Existe um manual no modelo de EVP ou perspectiva de criá-lo? Qual a estrutura dele, quais informações contempla? 18 - Como funciona atualmente a execução de ações de EB na empresa? Qual a estrutura, o formato do time, a divisão de funções e a definição de metas? 19 - Por meio de quais atributos e diferenciais a empresa deseja ser vista pelos profissionais externos? 20 - A aplicação de ações de Employer Branding cria diferenciações da empresa em relação aos concorrentes para contratação? 21 - A aplicação de ações de Employer Branding geraram melhorias nas contratações, no produto e nos processos?

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

As entrevistas duraram uma hora cada, aproximadamente, foram realizadas de forma virtual e incluíram uma introdução a respeito da pesquisa, seguida da apresentação da autora e dos objetivos do trabalho. A escolha dos entrevistados foi feita por gestores responsáveis em cada empresa: nas companhias selecionadas para pesquisa foram acionados contatos diretos da autora

que, então, direcionaram os contatos ideais para prosseguimento da análise documental e da coleta de depoimentos.

As entrevistas, compostas pela leitura e exploração das perguntas registradas no quadro 7 acima, foram gravadas em arquivos separados de vídeo e áudio. A partir das gravações, a autora transcreveu as respostas dadas, a partir das quais foi possível identificar as respostas aos questionamentos realizados e sistematizar suas respectivas referências às categorias identificadas no modelo de análise utilizado como base para a presente pesquisa.

Seguindo os mesmos parâmetros, na sequência às entrevistas semiestruturadas foi então aplicado um **questionário *survey* com colaboradores** das mesmas empresas, cujo modelo segue disponível no Apêndice D do trabalho. O questionário foi enviado virtualmente a cada uma das empresas pesquisadas, por intermédio dos mesmos entrevistados utilizados na fase anterior. A ferramenta teve como foco a objetividade e confirmação dos mesmos questionamentos feitos aos profissionais responsáveis pelas ações de *Employer Branding*. Sendo assim, foram elaboradas perguntas diretas, algumas em formato de escala para avaliar o nível de entendimento e concordância em relação aos benefícios percebidos, além de perguntas fechadas de opinião e percepção em geral.

O link para resposta foi enviado diretamente a colaboradores de forma aleatória e por intermédio dos próprios gestores e profissionais da área em cada empresa, com o objetivo de atingir uma amostra de ao menos quatro colaboradores contratados há mais de dois anos e outros quatro de contratação mais recente, para abranger uma percepção diferenciada em relação ao perfil relacionado ao tempo de atuação na organização. As perguntas que compuseram o questionário encontram-se no Apêndice B deste trabalho.

Como etapa final de coleta de dados, foi enviado ainda um **questionário voltado para o ecossistema de tecnologia de Florianópolis como um todo**, na intenção de identificar oportunidades de aplicação de estratégias de *Employer Branding* em empresas do setor e a percepção dos profissionais da área em relação à construção da marca empregadora das organizações atuantes na região. As perguntas relativas às categorias elencadas no modelo de análise foram, então, adaptadas, priorizando-se aquelas mais adequadas para o objetivo específico em questão.

O questionário *survey* teve uma estrutura semelhante ao formulário enviado aos colaboradores, com perguntas que utilizam o método de escala ou identificação objetiva. A versão

digital do mesmo foi enviada em grupos de comunicação e interação, que incluem gestores, empreendedores e colaboradores atuantes nas empresas de tecnologia de Florianópolis. O modelo de questionário utilizado segue disposto no Apêndice D do presente trabalho. Foi usada, então, a técnica de análise de conteúdo categorial para exploração dos dados e interpretação dos resultados, identificando, entre os dados coletados, aqueles que refletiam os questionamentos levantados na presente pesquisa. (BARDIN, 1977) As perguntas utilizadas são apresentadas em quadro também inserido no Apêndice B, ao final do estudo, e a técnica de coleta de dados é detalhada no quadro 8.

Quadro 8 - Técnicas de coleta de dados

Objetivos específicos Etapas da pesquisa	Técnicas de coleta de dados
a) Descrever ações de atração, captação e retenção de talentos praticadas por empresas atuantes em ecossistemas de tecnologia;	- Pesquisa documental - Entrevista semiestruturada com profissionais de <i>Employer Branding</i>
b) Compreender como tais empresas planejam e gerenciam sua marca empregadora a partir de sua estrutura interna de Marketing e Gestão de Pessoas;	- Entrevista semiestruturada com profissionais de <i>Employer Branding</i>
c) Analisar a relação entre as ações de <i>Employer Branding</i> aplicadas e a percepção dos colaboradores contratados referentes a elas;	- Entrevista semiestruturada com profissionais de <i>Employer Branding</i> - Questionário survey com colaboradores
d) Elencar oportunidades viáveis de aplicação de <i>Employer Branding</i> em empresas;	- Questionário survey com colaboradores, gestores e empreendedores do ambiente de tecnologia

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

3.5 - Modelo de análise

Para delimitar e direcionar o estudo de conceitos envolvidos na coleta de dados, usou-se como modelo de análise um quadro abrangendo temas e categorias, que englobam os principais conceitos identificados na revisão sistemática e temas tratados no referencial teórico-empírico. Tendo em vista que a literatura referente ao conceito de *Employer Branding* é ainda superficial em relação a práticas, resultados e mesmo definições, buscou-se no modelo de análise uma visão ampla e ao mesmo tempo estruturada de temas, que permitisse uma análise suficiente das empresas selecionadas, atentando-se para o que argumenta a base teórica da área.

Para isso, foram separados dois temas principais, que representam a união das duas áreas de referência que fundamentam a prática de *Employer Branding*, sendo elas: **Gestão Estratégica de Pessoas** e **Gestão da Marca Empregadora**. Os temas, suas definições e categorias de análise referentes podem ser vistos nos quadros 7 e 8 abaixo, junto aos autores que suportam tais conceitos.

O primeiro quadro explora o tema Gestão Estratégica de Pessoas, que, junto das ações específicas de marketing, criam a base da prática de *Employer Branding*. Considerando toda a jornada dos colaboradores e aspectos específicos direcionados às diferenciações comuns ao ambiente de tecnologia, as categorias que compõem a análise do tema foram definidas como “Atração/Captação”, “Retenção” e “Fator de Diferenciação”, sendo esta última a base que discrimina os tipos de benefícios tratados na coleta de dados e na análise de resultados. A definição e as referências bibliográficas de cada uma delas pode ser vista no quadro 9 apresentado a seguir.

Quadro 9 - Modelo de Análise: Tema Gestão Estratégica de Pessoas

Tema	Definição	Categorias	Definições	Referências
Gestão Estratégica de Pessoas	Conjunto de políticas e práticas relacionadas aos colaboradores que compõem determinada empresa e as expectativas entre os mesmos (DUTRA, 2006)	Atração/Captação	Processos voltados a atrair, identificar e selecionar profissionais cujos atributos e propósitos estejam alinhados com as necessidades de contratação da empresa em determinado momento. (Mascarenhas, 2009)	Mascarenhas (2009) Faissal (2009) Dutra (2006) Ferreira (2018) Guimarães, Arieira (2005) Biswas, Suar (2014) Barrow (2017) Rakhimov (2018)

		Retenção	Processos que oferecem suporte às ações de manutenção do quadro de colaboradores já contratados, com base em evolução de carreira, valorização interna e conciliação de expectativas. (Mascarenhas, 2009)	Mascarenhas (2009) Faissal (2009) Dutra (2006) Ferreira (2018) Guimarães, Arieira (2005) Biswas, Suar (2014) Barrow (2017) Rakhimov (2018)
		Fator de Diferenciação	Aplicação do modelo de gestão de pessoas enquanto fator que contribui para a vantagem competitiva de uma firma, sendo esses únicos e particularmente difíceis de imitar. (Mascarenhas, 2009) São fatores de atração e diferenciação: promoção, tarefas desafiadoras, inovação, sucesso no mercado, desenvolvimento de carreira, pacote de compensação, ambiente de trabalho, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e reputação da empresa (Biswas, Suar, 2014)	Mascarenhas (2009) Biswas, Suar (2014) Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle (2008) Faissal (2009) Dutra (2006) Freitas (1991) Barrow (2017) Rakhimov (2018)

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

Como segundo grande tema de análise, foi definido o próprio conceito de Gestão da Marca Empregadora, uma vez que representa a visão prática de aplicação do objeto de estudo, dividido em categorias identificadas na própria literatura da área, e que refletem o olhar tático do conceito em relação ao marketing. Sendo assim, foram delimitadas como categorias atreladas a esse tema “Marketing Externo”, “Marketing Interno” e “Employer Value Proposition (Proposta de Valor)”. O quadro 10 a seguir mostra suas respectivas definições e referências bibliográficas.

Quadro 10 - Modelo de Análise: Tema Gestão da Marca Empregadora

Tema	Definição	Categorias	Definições	Referências
------	-----------	------------	------------	-------------

Gestão da Marca Empregadora	Processo de construção de uma identidade única e reconhecível do empregador, que o diferencia de seus concorrentes. BISWAS, SUAR, 2014	Marketing Externo	Diferenciação da marca, que permite à empresa adquirir capital humano diferenciado (Backhaus e Tikoo, 2004)	Backhaus e Tikoo (2004) Kotler (1991) Mascarenhas, Mansi (2020) Ambler, Barrow (1996) Rakhimov (2018) Tavares (2003) Lara, Mark (2009)
		Marketing Interno	Ações de comunicação que permitem reforçar as promessas que foram feitas aos funcionários antes de recrutá-los, tornando-se parte da cultura organizacional (Backhaus e Tikoo, 2004)	Backhaus e Tikoo (2004) Kotler (1991) Mascarenhas, Mansi (2020) Ambler, Barrow (1996) Rakhimov (2018) Tavares (2003) Lara, Mark (2009)
		Employer Value Proposition (Proposta de Valor)	Conjunto de qualidades às quais a empresa deseja ser associada como empregadora (MASCARENHAS, MANSI, 2020) Podem ser divididos em três categorias de benefícios ofertados, sendo eles: Benefícios funcionais, psicológicos e econômicos (Ambler, Barrow, 1996)	Mascarenhas, Mansi (2020) Ambler, Barrow (1996) Backhaus e Tikoo (2004) Biswas, Suar (2014) Backhaus e Tikoo (2004) Barrow (2017) Rakhimov (2018) Lara, Mark (2009)

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

Juntos, os conceitos indicados abarcam as dimensões que compõem o estudo de ações de *Employer Branding*, delimitando canais, categorias e fatores de análise relevantes para o estudo. Eles delimitam as etapas da coleta de dados e direcionam a interpretação dos resultados, conforme apresentado nas seções a seguir.

4 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A seção que se segue apresenta os resultados coletados a partir da estrutura definida no modelo de análise, iniciando por uma análise comparativa dos dados secundários disponíveis nos canais de empresas do Vale do Silício e de Florianópolis e brasileiras. Em seguida, são elencados os dados e interpretações explorados a partir da perspectiva dos atores participantes da pesquisa, identificando aproximações e distanciamentos da visão apresentada pelos mesmos. São consideradas então as percepções apontadas por especialistas que atuam com *Employer Branding* nas empresas de Florianópolis, pelos colaboradores das mesmas empresas e, por fim, o olhar mais amplo daqueles que participam do ecossistema de tecnologia a partir de outras empresas do setor.

A sistematização dos resultados acompanha a estrutura das duas dimensões que norteiam a lógica de análise, sendo elas a Gestão Estratégica de Pessoas e a Gestão de Marca Empregadora, discorrendo sobre cada uma de suas subcategorias sob os diversos pontos de vista abordados na coleta de dados. De forma ampla, tem como objetivo identificar ações praticadas por empresas atuantes no ecossistema de tecnologia de Florianópolis e mapear como tais empresas planejam e gerenciam sua marca empregadora, direcionando a análise ao cumprimento dos objetivos específicos do presente estudo e, assim, compondo a fundamentação para a proposta de um plano de ação de *Employer Branding* para empresas do mesmo perfil.

4.1 - Marca empregadora em ambientes de referência

Considerando o *Employer Branding* enquanto estratégia voltada para a percepção das pessoas sobre uma marca (MASCARENHAS, MANSI, 2020), entende-se como fundamental para a compreensão das ações executadas nos ecossistemas trabalhados a análise de seus canais de divulgação, em seu papel de atrair talentos qualificados e alinhados à cultura organizacional (FREITAS, JABOUR, 1999). Como ponto inicial de análise, portanto, parte-se dos canais de marketing externo das empresas pesquisadas, para identificar como seus atributos de Gestão de Pessoas são apresentados ao público como marca empregadora.

Na intenção de descrever ações de atração, captação e retenção de talentos praticadas por essas empresas enquanto referência em seus polos de inovação, é possível também diagnosticar

oportunidades de novas estratégias relacionadas, principalmente no universo das empresas brasileiras. Nesse sentido, é apresentada a análise dos dados secundários das duas empresas com sede no Vale do Silício e das três empresas com sede em Florianópolis, junto a um quadro comparativo das ações identificadas, sistematizadas por seus canais mapeados de marketing externo, sendo eles: site oficial, página de carreiras e blog (se existentes) e redes sociais (LinkedIn, Facebook e Instagram).

4.1.1 - Nas empresas do Vale do Silício

Nos canais de marketing externo das empresas tomadas como referência no Vale do Silício, buscou-se analisar a visão de seus públicos a partir dos pontos de contato também usados pelas empresas brasileiras, para efeito comparativo. Com o objetivo de identificar ações de atração de talentos no meio específico de referência da região norte-americana, foram avaliados os respectivos canais em seu idioma original, bem como as versões locais de seus perfis em redes sociais.

A **Empresa A**, que figura como uma das principais empresas de tecnologia de pequeno porte bem rankeadas no método Great Place to Work (2020), tem seu **website** direcionado para uma visão de mercado, ao mesmo tempo em que inclui canais específicos voltados para carreiras e atração de colaboradores. Em sua página principal em inglês, a mensagem é comercial, apresentando as funcionalidades e diferenciais de mercado que sua tecnologia proporciona para seus clientes.

Por ser uma plataforma voltada para gestão de processos e pessoas, seu discurso principal já traz traços de dinamicidade, interação e foco em questões humanas, o que aproxima a marca comercial de uma visão também voltada para a empregabilidade. O mesmo vale para o **blog**, que traz artigos voltados para a otimização do uso de suas ferramentas com viés didático e imageticamente leve e descontraído, ao mesmo tempo em que direciona categorias específicas de conteúdos para a organização e sua cultura.

Nesse espaço, destacam-se principalmente os artigos redigidos pelos próprios colaboradores, na intenção clara de dar voz a quem constrói a empresa. Junto disso, a etiqueta “Cultura” reúne posts que chamam a atenção por temas como diversidade, inclusão e uma seção diferenciada chamada “*Why I joined [Empresa A]*”, traduzido livremente como “Por que eu decidi trabalhar na [Empresa A]”.

Por meio do rodapé da página principal do site é possível acessar a página específica de **Carreiras** da empresa. Logo no destaque, a mensagem chama a atenção para vagas em aberto, em busca de talentos. No início da página, uma seção demonstra o reconhecimento da empresa nos principais selos e rankings de gestão de pessoas, entre eles o Great Place to Work. Depoimentos de colaboradores e dados de crescimento reforçam a empresa como referência (benefício psicológico), além de destacarem a importância que a empresa dá para a individualidade e o crescimento interno de seus colaboradores (benefícios funcionais).

A descrição dos benefícios econômicos direciona o discurso para o potencial que tais recursos têm no desenvolvimento dos profissionais. Assim, programas de saúde mental e suporte são listados de acordo com a localização do escritório, mas de forma geral tentam apresentar como a definição de sua disponibilidade para os colaboradores busca gerar energia, foco e alcance de resultados. Benefícios funcionais como mentoria e coaching também aparecem em destaque na página.

O mesmo discurso integrado entre mensagens comerciais e de Recursos Humanos aparece nas **redes sociais** analisadas. Predominam, no *LinkedIn*, descrições e posts voltados para a atração de clientes, com um perfil mais objetivo em relação a funcionalidades, tecnologia e diferenciais competitivos de mercado. Um espaço com uma extensa lista de vagas segue o padrão das demais empresas que usam o canal para divulgar oportunidades abertas, assim como uma aba específica para apresentar o dia a dia e os diferenciais da empresa no sentido de contratação e retenção.

Já os outros canais em **mídias sociais**, como *Instagram* e *Facebook*, apontam para uma mesclagem um pouco mais equilibrada entre posts comerciais e publicações voltados para a marca empregadora. É o que fica evidente com a visualização de fotos e depoimentos que reforçam temas novamente de diversidade cultural, racial, de gênero, entre outras, dando espaço para vagas abertas em diversos países e a relevância que a empresa dá ao fato de estar presente em localizações diferentes e contar com profissionais de inúmeras nacionalidades. As publicações reforçam o olhar cuidadoso em relação às pessoas e refletem a cultura de acolhimento e respeito que a empresa busca transmitir, não só em seus canais, mas também na descrição de seus valores, enquanto benefícios funcionais e psicológicos oferecidos aos colaboradores.

A **Empresa B**, apesar de ter um dimensionamento maior em relação a atuação e número de colaboradores, segue uma estrutura semelhante de apresentação de seus atributos enquanto marca empregadora nos canais de marketing externo. Seu website segue uma linha mais sóbria de

linguagem e recursos visuais, reflexo da complexidade técnica de seu público e de suas soluções, em relação à Empresa A.

O distanciamento entre suas páginas com foco comercial é então mais perceptível quando se avaliam as páginas destinadas à Gestão de Marca Empregadora. Estas últimas passam a assumir um perfil mais dinâmico e leve, com mais cores e linguagem acessível. Ao mesmo tempo, não deixam de ser conectadas à identidade padrão da empresa, em relação a direcionamentos visuais e verbais.

Pela **Página de Carreiras**, por exemplo, é possível acessar aspectos da cultura da empresa em seções denominadas, por exemplo, de “Conscious Culture” (cultura consciente), além de conteúdos que mostram lideranças inspiradoras (benefícios funcionais), receptividade da equipe e responsabilidade social (benefícios psicológicos) destacados nos temas categorizados no **blog**. Os benefícios econômicos são apresentados em uma página separada, que lista os recursos financeiros e as vantagens como compensação por desempenho, possibilidade de reembolso para qualificação e participação societária na companhia. A página destaca-se por apresentar de forma visível e clara muitos desses benefícios econômicos, apesar de vinculá-los também a um discurso de saúde mental, ambiente de trabalho e desenvolvimento dos colaboradores (benefícios funcionais e psicológicos).

Destaque também para o uso de estratégias de engajamento e referência dos próprios colaboradores em redes sociais, com uma campanha apresentada na página de carreiras incentivando o uso da hashtag *#WeAre[EmpresaB]*, em português *#NósSomos[EmpresaB]*. Por ela, os próprios funcionários podem referenciar a empresa e atrair novos colaboradores com discursos de identificação e proximidade. A iniciativa é mostrada no fim da página de carreiras, direcionando para as **redes sociais** em que a empresa está presente.

Os perfis da empresa nas redes com foco em interação social mostram um destaque visível para ações focadas na marca empregadora. Tanto no LinkedIn quanto no Facebook e no Instagram, as publicações trazem imagens de colaboradores, campanhas de responsabilidade social e iniciativas internas em prol da diversidade e da construção de um ambiente de trabalho efetivo. Junto a posts relativos a mercado e a objetivos comerciais de venda de soluções, fica claro o empenho da companhia em destacar sua cultura organizacional e seu perfil inovador a partir de notícias publicadas, artigos redigidos e campanhas lançadas através dos canais digitais. As redes

sociais refletem a estratégia de *Employer Branding* da empresa e indicam a relevância atribuída pela empresa às pessoas que a compõem, de forma ampla e bem estruturada.

4.1.2 - Nas empresas de Florianópolis

Nos canais de marketing externo das empresas de Florianópolis selecionadas para análise, encontram-se fatores que refletem suas ações de gestão da marca empregadora - sejam elas realizadas de forma consciente ou não. No caso da **Empresa 1**, que tem atuação de pequeno porte, os canais refletem principalmente os benefícios psicológicos e funcionais, destacando o histórico de importância da empresa no mercado (sucesso no mercado / reputação da empresa) e o ambiente de trabalho.

No **site** da empresa percebe-se a inserção de conteúdos que mostrem ao público externo como é o universo dos colaboradores que trabalham na organização. Em fotos do espaço e da equipe, retrata-se um pouco do dia a dia de trabalho, com uma intenção clara de se apresentar a partir de seus valores de colaboração e leveza. Os valores da empresa, inclusive, são apresentados de forma explícita na página de recrutamento.

A empresa fornece, ainda, um Manual de Ética e Conduta, disponível para acesso e download a partir da página inicial do site. O documento assemelha-se aos conceitos do que a teoria denomina *Employer Value Proposition* (EVP) (MASCARENHAS, MANSI, 2020), uma vez que apresenta aspectos da essência da empresa e valores internos, como o respeito à diversidade.

Em uma análise específica da **Página de Carreiras** da empresa, percebe-se o esforço estratégico do posicionamento em relação aos profissionais, configurando ações específicas com foco em *Employer Branding*. Na página, a empresa é apresentada com um olhar de empregadora, destacando benefícios funcionais e psicológicos para quem deseja trabalhar em sua operação. São mostrados principalmente o ambiente de trabalho e o perfil inovador da organização, a partir de fotos e mensagens relacionadas a tais características.

A página também destaca benefícios econômicos (pacote de compensação), listando ofertas como vale alimentação, planos de saúde e estacionamento gratuito. Benefícios funcionais ligados ao desenvolvimento de carreira também ganham espaço na Página de Carreiras, a partir de verbas para qualificação e biblioteca disponível. Há ainda depoimentos de colaboradores e, por fim, a lista de vagas abertas. Em relação aos benefícios psicológicos, o sucesso no mercado e a reputação da empresa são representados por meio de selos e do histórico de anos de atuação da empresa.

As **redes sociais** mesclam publicações comerciais (posts sobre serviços e mercado de atuação) com publicações relacionadas à marca empregadora (publicações com os colaboradores e ambiente de trabalho). No perfil da empresa no Instagram, uma área especial destaca funcionários e frases ditas pelos mesmos, além de fotos das premiações em rankings de Recursos Humanos.

Já na página do Facebook e do LinkedIn, a descrição da empresa e as imagens de destaque chamam atenção por mencionar o propósito de impactar pessoas, mais do que somente o mercado em que a empresa atua. Os conteúdos postados, assim como no **blog**, direcionam-se mais para divulgações de materiais voltados aos produtos e aos tópicos relacionados ao segmento. Quando voltados aos empregadores, porém, predominam divulgações do que a empresa oferece como benefícios funcionais, principalmente relacionados ao ambiente de trabalho.

Os canais de marketing externo da **Empresa 2** trazem pontos relevantes de seu ambiente interno de forma geral. O **website oficial** da organização, caracterizada como de médio porte, destaca com maior intensidade os atributos comerciais de seus produtos, buscando apresentar em detalhes suas funcionalidades. Um dos motivos aparentes é a complexidade de suas soluções e especificidade do mercado de atuação, característica comum a empresas de tecnologia.

Sendo assim, nas páginas do site são poucas as inserções que comentam de benefícios voltados para seus atuais e futuros colaboradores. O principal e mais evidente deles é a representação do sucesso que a empresa faz no mercado (benefício psicológico). A partir de números que representam sua atuação e representatividade, a empresa se posiciona de forma incisiva como uma marca de relevância, mostrando uma reputação positiva (mais um elemento considerado benefício psicológico para a atração de profissionais qualificados). O mesmo acontece no **blog** (canal de conteúdo) da empresa, que apresenta uma estrutura de conteúdos e categorias bem formatada, com foco predominante comercial.

No rodapé da página inicial do site é possível acessar a **Página de Carreiras** da empresa, suportada por uma ferramenta especializada em recrutamento. Nela, sim, é possível identificar todos os demais benefícios oferecidos pela empresa para captar os melhores talentos. Em diferentes formatos de materiais, são apresentados os aspectos que fazem da empresa um bom lugar para trabalhar, entre benefícios funcionais (ambiente de trabalho) e psicológicos (reputação da empresa, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal).

Com destaque para a descrição das vagas disponíveis, são elencados também os canais em **mídias sociais** em que a empresa está presente. A partir deles são divulgadas as posições abertas,

o que representa a forma como a organização se posiciona e procura atingir seu público enquanto marca empregadora.

Um ponto relevante é a presença da empresa no canal *Medium*, plataforma de publicação de conteúdos como artigos e relatos em texto. Interessante notar a função do canal enquanto forma de dar espaço para as produções dos próprios colaboradores, o que acaba por reforçar a proposta de desenvolvimento de carreira, tarefas desafiadoras (benefícios funcionais) e perfil inovador (benefício psicológico), além de indicar uma atuação referente à advocacia da marca (*brand advocacy*).

O pacote de compensação e os benefícios econômicos oferecidos pela empresa são destacados em cada uma das descrições de vagas. Não há um espaço específico na página de carreiras ou no website que liste tais benefícios, o que indica que eles tenham variações de acordo com a área de atuação ou localidade para a qual a vaga se destina. Ainda na descrição das vagas fica evidente a aplicação de um tom de voz específico com foco naquele público a quem a página de carreiras se dedica.

É notável a mudança na linguagem e mesmo nos termos usados na comunicação escrita ao apresentar os benefícios da vaga. Um linguajar mais informal caracteriza a marca empregadora da empresa nesse canal, destoando do tom de voz usado na página comercial do site ou mesmo no canal de notícias (blog) da organização, voltado para clientes e mercado em geral.

O tom de voz e a apresentação usados na descrição das vagas na página de Carreiras reflete também nas comunicações feitas nas **redes sociais** da Empresa 2. Com presença frequente no LinkedIn, Facebook e Instagram, fica mais evidente o perfil de contratação nesta primeira. Já na descrição da companhia citam-se seu perfil inovador e características de seu ambiente de trabalho (benefícios funcionais e psicológicos).

Junto a inserções de produtos e funcionalidades, são frequentes as publicações voltadas à abertura de vagas. São postados também conteúdos em texto, vídeo e imagem que remetem a uma cultura de diversidade e atratividade da empresa, transparecendo a forma como os colaboradores e líderes lidam com questões relacionadas.

Um ponto de sinergia entre os canais de marketing externo da Empresa 2 é a base cultural que a mesma segue em relação a aspectos musicais. Instrumentos e canções fazem parte da linguagem e da forma de apresentar a empresa e seus colaboradores em vários momentos e ações nos canais de divulgação, demonstrando a tentativa de uniformizar a linguagem e apresentar a

cultura organizacional de forma holística. Tal estratégia reflete uma das formas de aplicação do conceito de *Employer Branding* pela equipe de marketing da organização.

Transitando a análise para uma organização de grande porte, nota-se nos canais da **Empresa 3** uma ramificação do tipo de comunicação. A empresa é dividida em verticais, o que leva à criação de canais de divulgação específicos para cada uma delas. Por se tratarem de setores de atuação diferentes, sua linguagem acaba se tornando ramificada da mesma forma que seu mercado, o que implica diretamente na forma como a empresa se dirige aos atuais e futuros colaboradores.

Nota-se, entretanto, que muitas das ações de marketing externo mantêm um direcionamento unificado, na tentativa de reforçar uma marca central de relevância e peso tanto para o mercado como um todo quanto para os profissionais atuantes nele. É o que acontece no **website oficial** da empresa. Buscando apresentar a empresa como uma marca única formada por diferentes setores de atuação, as mensagens diversificam as verticais, ao mesmo tempo em que mostra uma marca que conecta três diferentes áreas em um propósito único. Tal propósito é então parte da apresentação da organização em relação à sua reputação no mercado e trajetória de sucesso (benefícios psicológicos).

O **blog** da empresa reúne conteúdos das três diferentes verticais em um mesmo canal, priorizando conteúdos técnicos de interesse de seus públicos. O canal, porém, dá espaço para que os próprios colaboradores assinem os artigos e tenham suas fotos publicadas nas postagens, o que destaca características de cuidado com seu desenvolvimento de carreira, ao mesmo tempo em que dá visibilidade e abertura para mostrar a composição de seu quadro de colaboradores.

A reputação técnica na área e a relevância da Empresa 3 no mercado de tecnologia reforçam os benefícios funcionais que a mesma oferece a seus colaboradores, abrindo possibilidades de crescimento e desenvolvimento de carreira profissional. Esse objetivo de comunicação fica claro na **Página de Carreiras**. Disponíveis no cabeçalho do site, ela destaca números e conquistas da companhia como formas de comprovar sua relevância e atratividade para profissionais qualificados.

Nota-se também o espaço dedicado a mostrar a localização da sede na cidade de Florianópolis, relacionando a qualidade de vida local à possibilidade de extensão do equilíbrio com vida pessoal para os profissionais que buscam a região (benefício psicológico). Logo em seguida

apresentam-se os benefícios econômicos que a empresa entrega, como plano de saúde, vale alimentação e ginástica laboral.

A página de Carreiras mostra ainda diversos aspectos do ambiente de trabalho da empresa, representando áreas de desconpressão e benefícios diversos relacionados também a desenvolvimento de carreira (benefícios funcionais). A página reforça o propósito da empresa e usa uma linguagem claramente mais pessoal, apresentando a própria equipe de uma forma mais leve e informal.

As **redes sociais** seguem o mesmo tom: postagens com linguagem informal e uso de emoticons mostram a diferença entre as divulgações voltadas para o mercado, com objetivos comerciais, e aquelas voltadas para pessoas. Os canais, principalmente o Instagram, também divulgam os programas internos realizados pela empresa, de reconhecimento, valorização e visibilidade dos colaboradores (benefícios funcionais). Destaque também para a nomenclatura específica que a empresa usa para denominar seus funcionários, que, assim como nas outras duas empresas, refletem uma variação do próprio nome da companhia, em uma tentativa de criar proximidade e identificação entre os componentes do time.

Também os canais sociais da Empresa 3, por fim, reforçam de forma genérica os mercados e segmentos em que a mesma atua, dando espaço para os próprios colaboradores escreverem e publicarem seus conteúdos relacionados (benefícios psicológicos). De forma linguística e visual, divide o tom e a abordagem entre as ações voltadas para mercado e as voltadas para atração de talentos, o que aponta para estratégias específicas direcionadas para a construção e consolidação da marca empregadora.

4.1.3 - Comparativo de Realidades

A análise de dados secundários das empresas pesquisadas aponta elementos de proximidade e afastamento entre os ambientes de tecnologia, relacionados à forma como são apresentados os atributos de marca empregadora em cada um dos seus canais. Os principais deles podem ser visualizados no quadro 11 comparativo abaixo:

Quadro 11 - Quadro comparativo: canais de marketing externo das empresas pesquisadas

	Vale do Silício		Florianópolis		
CANAIS	Empresa A	Empresa B	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3

Website	Mensagem comercial, dinâmica, com direcionamento empregador	Linguagem objetiva, técnica, voltada ao discurso comercial	Fotos do espaço e da equipe, valores explícitos, Manual de Ética e Conduta	Atributos comerciais e funcionalidades dos produtos, sucesso da empresa no mercado	Reputação da empresa no mercado, benefícios funcionais
Blog	Linguagem didática e descontraída; temas de cultura, diversidade, inclusão	Fatores de engajamento, espaço para colaboradores e lideranças	Posts comerciais, sobre produtos e dicas para o segmento. Artigos pontuais sobre ambiente de trabalho	Foco em conteúdos comerciais com dicas do segmento; conteúdos no canal Medium (benefícios funcionais e psicológicos)	Conteúdos técnicos separados por verticais, muitos deles assinados pelos próprios colaboradores (benefícios funcionais)
Página de Carreiras	Vagas, reconhecimento, depoimentos, relevância do desenvolvimento, benefícios econômicos e funcionais	Aspectos destacados da cultura, ambiente de trabalho e valores; benefícios econômicos e psicológicos	Benefícios funcionais, psicológicos e econômicos, perfil inovador da empresa em destaque	Vagas, pacote econômico, ambiente de trabalho, reputação da empresa, equilíbrio entre vida pessoal e profissional	Reputação da empresa, qualidade de vida, referência à localização da sede, benefícios econômicos e funcionais
Redes Sociais	Discurso integrado, vagas, ambiente de trabalho, fotos e depoimentos sobre diversidade, valores da empresa	Campanha de engajamento, ações evidentes de gestão de marca empregadora, responsabilidade social e diversidade, ambiente de trabalho	Espaço para depoimentos e fotos de colaboradores, predominam posts para o público comercial	Vagas, linguagem informal, benefícios funcionais e psicológicos, aspectos da cultura organizacional	Tom de voz informal, programas internos de capacitação, visibilidade (benefícios funcionais e psicológicos)

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

Entre os fatores de maior destaque quando comparadas as empresas do Vale do Silício e de Florianópolis está o fato dos canais de marketing externo apresentarem estruturas semelhantes, mesmo em se tratando de empresas com portes e atuação em segmentos diferentes. Tais canais atuam como ponto de contato com todos os públicos, atuando como externalização de estratégias de diferenciação de marca, que permite à empresa atrair clientes e capital humano diferenciado (BACKHAUS, TIKOO, 2004).

É relevante notar o espaço dedicado à atração de talentos em diversos dos canais analisados, mesmo aqueles que por padrão são usados para a apresentação de produtos ao mercado comercial. A constatação reforça a teoria de autores como Mascarenhas (2009), que apontam o valor de se considerar o capital humano enquanto vantagem competitiva, principalmente em ambientes de inovação. (JIMENEZ-JIMENEZ & SANZ-VALLE, 2008) O valor dado à qualificação dos colaboradores atraídos fica evidente em publicações específicas, destacadas por todas as empresas

analisadas em pelo menos um dos seus canais de marketing externo, o que comprova mais uma vez a atenção dada por elas à construção de uma marca empregadora atrativa.

Reconhecidas como bons locais para trabalhar e localizadas em importantes polos de inovação em seus respectivos países, as empresas analisadas apresentam características semelhantes em relação às divulgações em canais externos. Além de disporem de uma Página de Carreiras específica para divulgação de vagas e apresentação de benefícios, todas elas dão espaço relevante para reforçar a reputação positiva da empresa no mercado, fator que impulsiona seus resultados comerciais e de atratividade. Ao mesmo tempo, indicam características de empresas pautadas na inovação, que costumam dar atenção especial às expectativas dos clientes, explorar sua localização em ambientes específicos e contar com validação em seus canais midiáticos. (TORRES, 2016)

O processo de inovação relacionado à região em que as empresas estão localizadas (HAMEL, PRAHALAD, 2005) também é reforçado em canais como da Empresa 2, que se apoia na cidade em que se encontra a sua sede para posicionar suas características inovadoras e os benefícios relacionados à qualidade de vida de seus colaboradores. O atributo, porém, é pouco explorado pelas demais empresas em seus canais, indicando uma oportunidade de desenvolver materiais que representem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (benefício psicológico) como fator de atração.

Ainda em relação aos benefícios apresentados, é comum aos canais de marketing externo de todas as cinco empresas darem espaço para que seus próprios colaboradores assinem conteúdos próprios, principalmente em meios como o blog e as redes sociais. Sua recorrência mostra o entendimento das companhias de que as pessoas que a formam são parte fundamental não só de seu sucesso, como também de sua construção de marca empregadora. (BISWAS, SUAR, 2014) Fica evidente também a forma como as mídias sociais atuam como espaço para divulgações mais focadas em atração e captação de talentos, diferenciando com mais atenção as publicações feitas com perfil comercial ou empregador e criando formatos diferentes de interação entre as duas vertentes de marca. (RAKHIMOV, 2018)

Quando avaliados os pontos de divergência entre empresas do Vale do Silício e de Florianópolis, o elemento que mais desponta está na forma como os benefícios são apresentados enquanto diferencial competitivo de atração de talentos. (BACKHAUS, TIKOO, 2004) Enquanto as empresas do Vale do Silício focam suas divulgações como marca empregadora em benefícios

majoritariamente funcionais, o perfil de publicações brasileiras segue uma tendência de publicações direcionadas para elementos psicológicos que reforçam seu sucesso no mercado e a reputação da empresa, indicando uma necessidade maior de validação e reforço de marca de maneira geral.

Ainda nos canais de marketing externo das três empresas brasileiras, é possível notar uma apresentação mais tangível dos atributos que formam o pacote de compensação oferecido, citando benefícios como vale-alimentação, vale-estacionamento, plano de saúde, entre outros. Divergindo desse perfil, as duas empresas norte-americanas destacam com mais intensidade benefícios como a possibilidade de desenvolvimento oferecida por programas de capacitação e a oferta de programas voltados para a saúde mental dos colaboradores. Além disso, deixam mais evidentes fatores conectados à cultura organizacional, dando ênfase aos valores e ao posicionamento da empresa em relação à diversidade, responsabilidade social e ambiental, e equidade de gênero, por exemplo.

4.2 - Percepção e aplicação nas empresas de Florianópolis

Mais do que os pontos de contato com o público externo, a forma como a própria empresa desenvolve suas ações relacionadas a *Employer Branding* tem impacto direto em como elas serão trabalhadas com foco em resultados de contratação. Com base nos conceitos que atestam a necessidade de considerar o envolvimento das pessoas no processo produtivo para o desenvolvimento de vantagens organizacionais competitivas (MASCARENHAS, 2006), as etapas de análise interna das ações voltadas à marca empregadora buscam identificar as ações realizadas pelas empresas em relação à atração, captação e retenção de talentos a partir da conexão entre as áreas de Marketing e Gestão de Pessoas.

Para entender o contexto geral das equipes e a forma como os colaboradores, gestores e profissionais em geral entendem as ações de *Employer Branding* em suas respectivas empresas de atuação, buscou-se ouvir de cada um desses públicos, a partir de critérios e técnicas variadas, sobre sua percepção em relação ao tema. Assim, a apresentação de resultados a seguir divide-se em três diferentes públicos, cada um deles abordado e avaliado de forma específica, sempre dentro do ecossistema de Florianópolis, exclusivamente. São eles: (1) os profissionais responsáveis pelas ações de *Employer Branding*; (2) os colaboradores das empresas; e (3) empreendedores, gestores

e colaboradores em geral de outras empresas de tecnologia de Florianópolis, denominados de atores do ecossistema.

Os resultados apresentados a seguir buscam, então, elucidar de forma empírica o que a literatura considera relevante para a construção de ações de *Employer Branding*, a partir das categorias identificadas ao longo do processo de pesquisa e de forma complementar à análise de dados secundários em canais externos apresentada anteriormente.

4.2.1 - Gestão estratégica de pessoas

Compreendendo a marca empregadora enquanto promessa de benefícios em relação ao que a empresa pode oferecer a seus colaboradores (BISWAS, SUAR, 2006), o início de sua construção está na elaboração e manutenção de estratégias consolidadas em Gestão de Pessoas. Por esse motivo, coloca-se as ações da área como tema fundamental para a compreensão do *Employer Branding* nas empresas de tecnologia estudadas, sempre conectadas com estratégias globais de marketing e pontos de contato com os públicos que se deseja atingir.

Por definição, a Gestão Estratégica de Pessoas envolve alinhamentos de expectativas entre a empresa e os colaboradores, além das políticas e iniciativas oferecidas por ela (DUTRA, 2006), o que retoma a relevância das práticas comunicativas e dos benefícios disponibilizados no sentido de atração, captação e retenção de talentos. No sentido da **atração/captação**, retomando os conceitos que delimitam o modelo de análise do presente estudo, os processos realizados pelas equipes internas ganham destaque em prol da seleção de profissionais “cujos atributos e propósitos estejam alinhados com as necessidades de contratação da empresa” (MASCARENHAS, 2009, p. 128)

Convergindo para o que a literatura traz como características das empresas de perfil inovador (JIMENEZ-JIMENEZ & SANZ-VALLE, 2008), a coleta de dados mostra como unânime entre as empresas pesquisadas o desafio de contratação de profissionais atuantes em tecnologia. A dificuldade de encontrar talentos qualificados para as demandas das organizações é constante e ainda mais relevante em áreas voltadas ao desenvolvimento, o que impacta diretamente nas ações de atração e captação de profissionais realizadas por tais empresas.

É notável a grande lacuna existente no setor para ações que contribuam no sentido de atrair os profissionais mais adequados para cada posição. Apesar de ser uma questão recorrente nas três

empresas pesquisadas, ainda fica aberto o potencial estratégico de ferramentas e iniciativas que gerem resultados satisfatórios, o que pode ser percebido pela falta de consenso sobre o assunto entre quem atua na função de atração e captação dos recursos humanos.

A dificuldade fica evidente em cenários como o da Empresa 1, em que 47% dos colaboradores respondentes não conheciam a empresa antes de se candidatarem a uma vaga, muitas delas recebidas por indicação ou abordagem direta (47%). O mesmo acontece em empresas de porte maior, que tendem a ter uma estrutura de divulgação e reforço de marca mais robusta e, mesmo assim, se deparam com desafios de atração de talentos. Mesmo sendo uma das maiores organizações da área de tecnologia do estado de Santa Catarina, 62% dos colaboradores participantes da pesquisa não conheciam a Empresa 3 antes de se candidatarem a uma vaga de trabalho. Considerando o processo de recrutamento um dos mais relevantes na configuração da sobrevivência organizacional (TAYLOR, COLLING, 2000), a constatação indica uma lacuna fundamental para as empresas do setor.

Entre os canais mais usados para divulgação nas etapas de atração, conforme mostra o gráfico 1, aparecem as redes sociais e o recrutamento ativo feito por profissionais de Recursos Humanos, este último visto como um método de grande eficiência principalmente para vagas mais técnicas (de acordo com 43,8% dos respondentes do questionário aplicado com os atores do ecossistema em empresas de tecnologia em geral).

Gráfico 1 - Métodos de atração/captação de talento. Questionário atores do ecossistema.

Entre os métodos usados pela empresa, qual você considera ser o mais efetivo atualmente para atrair e recrutar colaboradores na empresa em que você trabalha?

16 respostas



Um ponto relevante de análise, a partir dos dados coletados, é a especificidade do desafio de contratação quando os profissionais demandados são da área de desenvolvimento de software.

Nesses casos, todo o processo de atração e captação costuma receber uma atenção especial, com destaque para a importância do momento da entrevista. O desafio é comprovado pelo questionário respondido pelos atores do ecossistema de Florianópolis, que registrou 88% dos respondentes afirmando ter na área de tecnologia/desenvolvimento o maior desafio de atração/captação e retenção, principalmente no nível de Analistas.

Na Empresa 1, por exemplo, todos os colaboradores respondentes do questionário afirmaram ter suas habilidades e perfil identificados ao longo das etapas do processo seletivo, o que indica a relevância de uma estratégia de seleção que priorize a avaliação cultural e o potencial de sucesso da contratação, a partir de comunicações eficientes em relação às expectativas de ambos os lados.

O processo de seleção é, inclusive, um dos pontos de atenção e investimento na Empresa 2, que busca avaliar ao longo de testes e entrevistas a conexão do candidato em relação à cultura da empresa. *“Não adianta contratar pessoas extremamente qualificadas, que dali a três meses percebam que não se adequam à cultura da empresa”*. [Empresa 2] O depoimento confirma a tendência da literatura ao afirmar o papel das ações de atração e captação de talentos como fator crucial de identificação de cultura e comprometimento futuro, (DUTRA, 2006), interferindo diretamente no potencial de sucesso da empresa.

Em paralelo ao processo de atração/captação de talentos, a análise de aspectos de **retenção** busca avaliar as ações realizadas pelas empresas com o objetivo de manter o quadro de colaboradores, “com base em evolução de carreira, valorização interna e conciliação de expectativas” (MASCARENHAS, 2009, p. 132) Nesse sentido, os resultados da pesquisa apontam para elementos utilizados pelas empresas de tecnologia de Florianópolis que direcionam para a retenção de seus talentos a partir de diferenciais conectados com a estratégia de *Employer Branding*.

A partir das respostas tanto das entrevistas semiestruturadas quanto dos questionários fica evidente a relevância de aspectos de retenção focados no ambiente de trabalho e nas possibilidades de crescimento e desenvolvimento profissional, atrelados a métodos de acompanhamento interno de satisfação e motivação.

A Empresa 2, por exemplo, usa em seus processos de retenção uma metodologia que mensura o nível de satisfação de seus colaboradores, com medições realizadas de forma recorrente. *“O time de Gestão de Pessoas pauta muitas das ações realizadas para os colaboradores por*

questionários aplicados de forma recorrente, perguntando como é trabalhar na empresa, buscando feedbacks. É algo cultural.” Entre os colaboradores, a totalidade de participantes da pesquisa afirma ter sua motivação medida de forma bastante frequente ou com frequência suficiente, conforme mostrado no gráfico 2, referente aos colaboradores da Empresa 2.

Gráfico 2 - Frequência de acompanhamento da motivação, engajamento e satisfação dos colaboradores. Questionário Colaboradores Empresa 2

Depois da contratação, com que frequência sua motivação, engajamento e satisfação são avaliados e acompanhados pela empresa?

9 respostas



A estrutura robusta de retenção, porém, nem sempre é percebida ou validada pelos colaboradores, o que reforça a necessidade de instrumentos de acompanhamento que garantam a efetividade das ações. Na Empresa 3, por exemplo, apesar da alta quantidade de iniciativas e aplicação de ferramentas como pesquisa de clima, avaliação de desempenho, feedback 360, entre outros, a percepção dos colaboradores em relação à frequência e efetividade das mesmas não é tão positiva quanto nas demais organizações, que oferecem estruturas mais enxutas nesse quesito.

Por outro lado, a frequência e qualidade de ações de retenção acaba por refletir de forma direta na efetividade das indicações realizadas pelos próprios colaboradores, aspecto de grande relevância para as ações com foco em *Employer Branding* (ULRICH, 1998). Segundo a profissional responsável pela área na Empresa 3, “*o modelo de aproveitamento interno e de indicação é o que mais traz pessoas efetivas, é sem dúvida o que funciona melhor. Mostra que é válido o que a empresa está oferecendo e isso reflete diretamente na retenção, que hoje é um grande desafio.*”

Os resultados apontam a importância de uma base estratégica de comunicação interna e de ações com foco em monitoramento da satisfação, considerando-se principalmente a tentativa de se

manter internamente as promessas feitas nas etapas de captação e seleção de talentos. (DUTRA, 2006) A conclusão é retratada em cenários como o da Empresa 1, em que 85% dos colaboradores concordam com a consistência de ações apresentadas nas divulgações de vagas e no que realmente é realizado na empresa. O resultado indica ações recorrentes de acompanhamento para compreender as necessidades e expectativas dos colaboradores contratados (baseados na recorrência de 30/60/90 dias após a contratação e em reuniões frequentes com os gestores diretos), que acabam servindo de base para a estratégia de definição de benefícios a serem divulgados nos canais de recrutamento.

Em relação aos **fatores de diferenciação**, a coleta de dados buscou identificar os elementos que pudessem indicar vantagens competitivas das empresas pesquisadas em relação a outras organizações do segmento de tecnologia, a partir de iniciativas de Gestão de Pessoas. (MASCARENHAS, 2009) Sendo assim, buscou-se avaliar benefícios e diferenciais de cultura que apontassem para elementos únicos oferecidos pelas mesmas.

O resultado percebido de maior relevância está no fato de que o pacote de compensação (benefícios econômicos) aparece de forma recorrente entre os menos importantes como fator de diferenciação nas empresas, ficando atrás de benefícios funcionais e psicológicos - como ambiente de trabalho e possibilidade de crescimento. De acordo com as palavras do entrevistado da Empresa 3:

As empresas têm crescido e buscado alternativas em atratividade e retenção. Tudo o que antes era diferencial agora deixou de ser e virou básico. [...] Não sei dizer mais se um bom pacote de compensação seria algo realmente significativo para retenção. Hoje, além de remunerações atrativas para o mercado, o que faz os colaboradores engrenarem é a cultura, o sentimento de pertencimento, os desafios e os valores.”

Na mesma empresa, a percepção é reforçada pelos dados coletados com os colaboradores: entre os diferenciais que mais atraíram os respondentes aparecem os termos *desenvolvimento, liberdade, desafio, cultura, protagonismo no mercado e valores*. 52% assinalaram “ambiente de trabalho” entre os benefícios que mais chamaram a atenção e 50% a perspectiva de promoção e desenvolvimento. A tendência aponta um alinhamento com a teoria que defende a execução de práticas difíceis de serem copiadas pelos concorrentes, como fator competitivo de diferenciação. (BONAIUTO et. al., 2013)

Na Empresa 2, o pacote de compensação inclui benefícios tangíveis que vão além de fatores econômicos, adicionando opções como yoga, massagem, cinema e academias, os quais podem ser

inclusive utilizados durante o horário de trabalho. A iniciativa também é percebida na visão dos colaboradores, que apontam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (benefício psicológico) como o principal na escolha da empresa para trabalhar (67% dos respondentes).

Tal conclusão faz um contraponto com os dados coletados na Empresa 3, que também busca oferecer benefícios intangíveis como diferenciais, mas que apresenta a maior porcentagem entre as empresas pesquisadas de colaboradores que valorizam os benefícios econômicos como fator de atração (62% afirmaram que o salário foi o principal motivo de decisão pela vaga).

Os resultados destacam ainda a relevância da própria cidade enquanto fator de diferenciação para os colaboradores atraídos, além da atuação em um segmento de mercado com alto potencial de crescimento de forma geral, conforme um dos comentários de colaborador, que afirma ter escolhido a empresa por “*ser da área de tecnologia, que gosto e acho bem promissora*” [Empresa 3]. O fato de estar localizada em Florianópolis faz com que muitos aspectos relacionados à qualidade de vida e equilíbrio com vida pessoal sejam oferecidos pela própria estrutura urbana e de acesso a ambientes de contato com a natureza, fazendo da localização um elemento relevante enquanto vantagem competitiva.

4.2.2 - Gestão da marca empregadora

De forma complementar e definitiva, as ações específicas de *Employer Branding* executadas pelas empresas de tecnologia de Florianópolis podem ser vistas como reflexo da estratégia aplicada em Gestão Estratégica de Pessoas, representando a união entre as áreas de Recursos Humanos e Marketing. Sob esse ponto de vista, considera-se o conceito que delimita o tema enquanto processo de construção de identidade (MASCARENHAS, MANSI, 2020), reunindo qualidades e vantagens competitivas que diferenciam uma empresa em relação a outras, com foco em atuais e futuros colaboradores.

No intuito de identificar e compreender mais a fundo os aspectos relacionados ao tema em específico, foram levantadas questões ao longo das etapas de coleta de dados que ajudassem a presente pesquisa a mapear ações e resultados em Gestão da Marca Empregadora. Foram divididas, a partir do que direciona a literatura da área, categorias de análise para facilitar o entendimento e a geração de propostas práticas para o setor.

A partir da sistematização de Backhaus e Tikoo (2004), que dividem as práticas e objetivos da Gestão de Marca Empregadora em três diferentes categorias, identificou-se ações voltadas para os canais de marketing externo e marketing interno e a Proposta de Valor das organizações avaliadas.

Partindo do conceito de **marketing externo** como as ações direcionadas à “diferenciação da marca, que permite à empresa adquirir capital humano diferenciado” (BACKHAUS, TIKOO, 2004), entende-se sua prática de forma conectada à atração e captação de talentos, criando pontos de contato entre as iniciativas de Recursos Humanos e os públicos relacionados à Gestão de Marca Empregadora. É a partir dos canais presentes nessa categoria que se delimita a forma como os profissionais externos acessam as mensagens elaboradas e disponibilizadas pelas organizações e por sua construção de marca enquanto contratante.

Em relação a esta dimensão, a primeira percepção a partir das entrevistas e questionários mostra imediatamente o papel das redes sociais como canal de atração e posicionamento de marca. As redes LinkedIn, Facebook e Instagram são reforçadas como canais de relevância em todas as empresas investigadas por entrevista, figurando como espaços importantes para que potenciais colaboradores conheçam a cultura da empresa e as oportunidades disponíveis em seu quadro de funcionários. Neste universo, são realizadas pelas equipes responsáveis ações de campanhas patrocinadas ou orgânicas para gerar impacto a partir de mídias sociais, criando divulgações de vagas e reforço de cultura com publicações relacionadas ao ambiente interno de trabalho.

No caso da Empresa 2, o canal é usado com uma visão direcionada de tom de voz e perfil de conteúdo. Segundo a profissional responsável pelas ações da área, “já foram feitas ações específicas de divulgação para vagas mais difíceis, que incluíam memes, vídeos, posts patrocinados.” O relato indica um empenho característico da criação de marca empregadora, que direciona estratégias únicas voltadas ao público de colaboradores futuros e em potencial. (RAKHIMOV, 2018)

As iniciativas reforçam ainda a visão externa da forma como a empresa interage com seus colaboradores e suas expectativas em relação às vagas abertas, além de serem uma prova complementar em relação aos demais canais de comunicação, como mostra depoimento de colaborador da Empresa 2 e dados do questionário *survey no gráfico 3*.

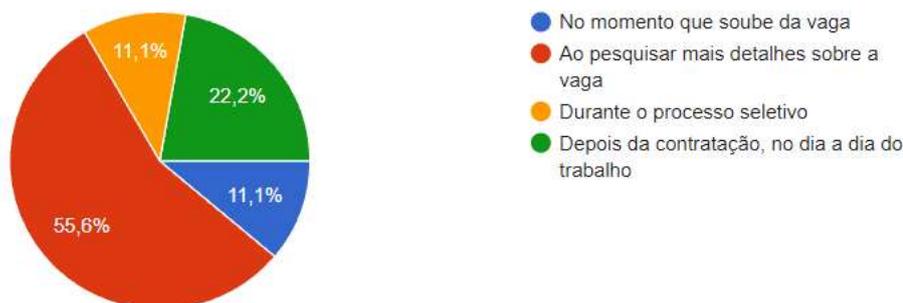
“[Eu] não conhecia a empresa até que me deparei com a vaga. Fui buscar sobre ela no Google, LinkedIn, Instagram, Glassdoor e em todos os canais haviam feedbacks muito positivos. A empresa

também é bastante premiada. O que traz mais segurança ao decidir se é um bom lugar - ou não.”

Gráfico 3 - Identificação da compatibilidade da vaga. Questionário Colaboradores Empresa 2.

Quando você identificou que o perfil da vaga era compatível com o seu perfil profissional?

9 respostas



As ações de marketing externo feitas pelas empresas pesquisadas conectam-se em vários sentidos às estratégias de marketing em geral utilizadas pelas equipes da área. Apesar de iniciativas pontuais que direcionam para especificidades da visão empregadora, é possível notar uma semelhança de evoluções e investimentos que fazem com que o marketing comercial acompanhe as ações de marca empregadora, conforme o formato de gestão de marca universal defendido por Mascarenhas e Mansi (2020). Nos relatos das entrevistas semiestruturadas, por exemplo, nota-se o aparecimento de termos como “funil de marketing”, “*inbound marketing*”, entre outros, que apontam estratégias específicas e mais aprofundadas para aprimorar e complementar a estratégia de *Employer Branding*.

A evolução da estratégia e a visão de longo prazo de um plano de ação completo em Gestão da Marca Empregadora podem ser notadas em depoimentos de especialistas como da Empresa 3: “*Queremos investir em geração de conteúdo e nutrição para candidatos e leads, olhando para o funil. Queremos usar inbound [marketing], produção de eventos, patrocínio e participação em eventos. Queremos ir muito mais longe do que já estamos fazendo.*”

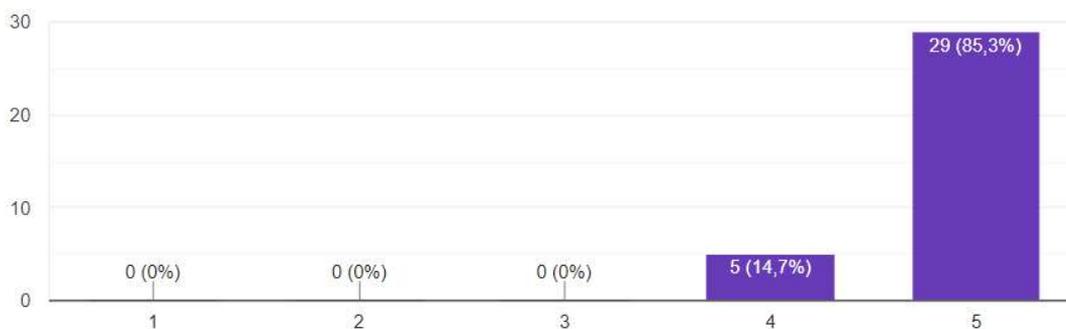
Atreladas à formação e consolidação de uma cultura organizacional, as ações de **marketing interno** aparecem como elemento complementar na construção da estratégia de *Employer Branding*. Retomando a definição considerada no modelo de análise, sua estratégia envolve “ações de comunicação que permitem reforçar as promessas que foram feitas aos funcionários antes de recrutá-los, tornando-se parte da cultura organizacional”. (BACKHAUS E TIKOO, 2004)

Elas são, portanto, responsáveis por criar conexões entre as áreas que compõem as organizações e fundamentam as promessas feitas pelo marketing externo e pelo posicionamento de marca. (KAVITHA, JUBLEE, 2016) O resultado disso é o alinhamento entre o discurso que é feito nos canais de marketing externo e a forma como a empresa se comunica com seus colaboradores depois da contratação, destacando pontos relevantes de similaridade entre o que é prometido e o que realmente ofertado, como evidencia o gráfico 4:

Gráfico 4 - Discurso vs realidade de benefícios. Questionário Colaboradores Empresa 1.

De 1 a 5, quanto a descrição da vaga e os benefícios apresentados durante o processo de recrutamento e seleção estão de acordo com a realidade que você encontrou na empresa?

34 respostas



Nas empresas pesquisadas, percebe-se o marketing interno como uma forma de gerar ações de engajamento e aproximação entre os colaboradores, reforçando principalmente uma política de indicação e de atração de novos talentos a partir daqueles que já vivenciaram uma experiência dentro das empresas, de forma espontânea e orgânica.

A participação dos próprios colaboradores no processo de atração recebe grande impacto de comunicados e materiais distribuídos internamente, que atuam de forma complementar a políticas reforçadas de retenção e alinhamento interno. (BISWAS, SUAR, 2014) O resultado é percebido não só no engajamento do time em relação a iniciativas como intranet e disparo de newsletters, mas também na percepção em relação à interação dos colaboradores com futuros talentos, conforme destaca entrevistada da Empresa 3:

“Acredito muito que a principal forma de Fazer Employer Branding é através do próprio colaborador. Ele precisa se sentir bem, feliz, se sentir parte importante da organização e de tudo o que está acontecendo nela, para que isso transborde nas suas

interações externas, em suas redes sociais e, claro, no seu dia a dia de trabalho.”

As ações de marketing interno são também responsáveis pela integração com políticas de Recursos Humanos voltadas para a retenção de talentos. Na Empresa 1, por exemplo, sua relevância fica clara quando se nota a participação dos colaboradores na definição dos benefícios a serem oferecidos, possibilidade criada a partir de canais internos de comunicação e de ações específicas ligadas ao conceito de “*Endomarketing*”, como os próprios entrevistados denominam as iniciativas da área.

O mesmo pode ser visto na Empresa 2, que conta com canais bem estruturados para facilitar o contato dos funcionários com seus gestores diretos, além de uma comissão de endomarketing e de reuniões frequentes, que buscam garantir o alinhamento entre toda a equipe. Desenvolvendo políticas que busquem gerar satisfação para os colaboradores e alinhar expectativas em relação ao ambiente de trabalho e às promessas feitas pela empresa, as ações de marketing interno vão além da divulgação e envolvem interações e alinhamentos constantes entre os mesmos e seus gestores diretos. O evidente investimento das equipes pesquisadas em políticas de reuniões e canais abertos de comunicação vai ao encontro do que defendem autores como Huang e Liu (2010), os quais ressaltam a relevância de um acordo e da interação para melhorar a identificação organizacional e uma troca de benefícios mútua que reflete na performance e na cooperação dos colaboradores na consolidação de uma marca empregadora.

Atreladas às ações de marketing externo, tais estratégias de consolidação da marca acabam por reunir os elementos de Recursos Humanos às iniciativas de marketing no que os autores da área chamam de **Proposta de Valor**. Enquanto “conjunto de qualidades às quais a empresa deseja ser associada como empregadora” (MASCARENHAS, MANSI, 2020), o conceito delimita a construção de diretrizes que norteiam a estratégia de *Employer Branding*, denominado de *Employer Value Proposition*, ou EVP.

Nos resultados direcionados a essa categoria na coleta de dados, busca-se identificar a estrutura da qual as empresas pesquisadas lançam mão para criar documentação e definir estratégias mais claras em relação à gestão da marca empregadora. Neste sentido, nota-se, a partir das entrevistas e dos questionários, alguns padrões executados pelas empresas selecionadas, as quais se destacam por já possuírem resultados significativos em termos de contratação e retenção

- o que faz com que sejam reconhecidas pelo ranking GPTW e pelos próprios colaboradores como bons lugares para trabalhar.

Entre os padrões identificados está o olhar das equipes e dos gestores em relação à construção de um posicionamento voltado para colaboradores, sejam eles atuais ou futuros. Prova disso está na discussão do tema pelos profissionais envolvidos tanto na área de Gestão de Pessoas quanto na de Marketing, conforme detalhado nas seções anteriores. É notável, nos discursos dos responsáveis por tais ações, a relevância dada à criação de um discurso de marca enquanto empregadora, percebida em citações que afirmam a “necessidade de criar métricas e processos de atração de forma constante”, a “importância de pensar no impacto da marca em todas as frentes de atuação” e o desejo de “criar um plano estruturado de *Employer Branding*, que envolva a colaboração de toda a empresa”.

A visão amplificada e clara da necessidade de estrutura e pensamento estratégico para a criação da marca empregadora (GILANI, JAMSHED, 2016) reflete na percepção dos próprios colaboradores, que identificam o empenho da empresa em explorar ações relacionadas a *Employer Branding*. Isso fica claro em dados como o da Empresa 2, em que 68% dos colaboradores respondentes afirmam a existência de uma marca que também é empregadora. Por outro lado, 79% dos mesmos respondentes dizem não conhecer ou saber da existência de um EVP (*Employer Value Proposition*) ou de algo que se caracterize como um “documento/manual que guia as ações da marca com foco nos futuros e atuais colaboradores da empresa”.

O dado, visto também entre as outras empresas, aponta para a não necessidade de uma documentação específica e formalizada como um EVP, destoando da formalização defendida por Backhaus e Tikoo (2004) na literatura da área. Segundo entrevistado da Empresa 3, “muita gente fala que não dá pra fazer *Employer Branding* sem um EVP, mas para mim dá. [Com o EVP] pode ser que seja mais efetivo, mas não concordo que não dê pra fazer sem ele”. O mesmo entrevistado afirma, ainda, que mesmo sem a estrutura formal de um documento que direcione o *Employer Branding*, alguns aspectos são de extrema importância para a construção da marca empregadora, como a definição de valores e iniciativas de impacto social. Nesse sentido entram ações voltadas à sustentabilidade e à diversidade, por exemplo, como parte fundamental da estruturação da marca e do posicionamento da empresa diante de seus públicos, conforme destaca:

“é absurdamente importante para empresas que querem olhar para Employer Branding que elas considerem ações de sustentabilidade e impacto social. [...] [São aspectos relevantes]

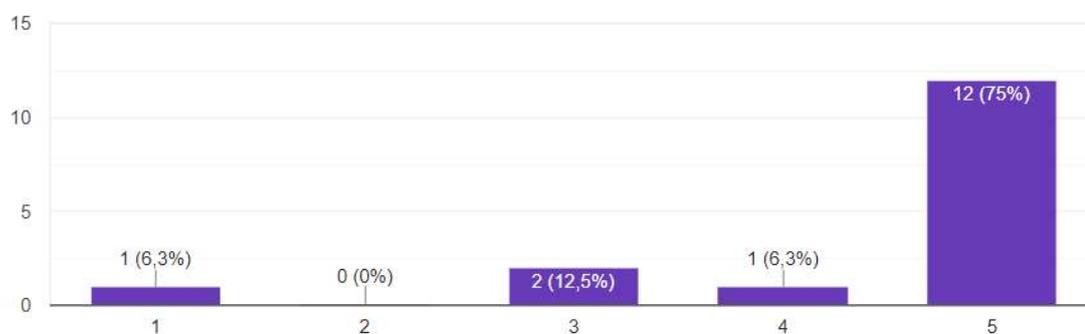
para aquelas que querem se posicionar como uma grande empresa de tecnologia, sem precisar separar a construção de duas imagens para públicos diferentes. São conteúdos que se cruzam para construir uma imagem de impacto.”

Mesmo com a noção de que a construção de valores e posicionamento devem ser unificadas em uma marca só, é notável entre os participantes da pesquisa a relevância de uma estratégia que se direcione especificamente para os futuros e atuais colaboradores. A importância de ações de *Employer Branding* bem estruturadas é vista na prática em iniciativas de marketing como na Empresa 2, que busca seguir linhas diversas em seus canais quando buscam se dirigir a um público mais voltado ao comercial e um mais voltado à atração de talentos. Reflexo disso está no impacto do *Employer Branding* na decisão de seus atuais colaboradores em fazer parte da empresa, o que foi afirmado por 89% dos respondentes do questionário, conforme gráfico 5.

Gráfico 5 - Relevância do Employer Branding. Questionário Empresas em geral

Na sua opinião, de forma geral, a aplicação de ações de Employer Branding em empresas de tecnologia é relevante para gerar melhorias na contratação de profissionais qualificados e adequados à cultura da empresa?

16 respostas



A relevância dessas ações de marca empregadora aparece em dados como mostrados no gráfico 5 - relativo a empresas de tecnologia de Florianópolis em geral -, e em depoimentos como da Empresa 1:

“Na área de tecnologia, mesmo que se faça muito esforço, ainda se está concorrendo em um mercado escasso [de profissionais qualificados]. São muitas as empresas desejadas, empresas globais. [...] É extremamente importante que se faça [ações de Employer Branding], mas existe sempre um debate: podemos usar nosso espaço de divulgação para isso, temos abertura para falar com possíveis colaboradores, além dos possíveis clientes?”

A interpretação dos dados coletados com especialistas da área, colaboradores e atores do ecossistema apontam práticas relevantes para a criação e manutenção de uma marca empregadora no ambiente de tecnologia de Florianópolis. Elementos que se mostram fundamentais aparecem com relativa frequência, enquanto outros são colocados em questionamento a partir da percepção dos profissionais que atuam no setor. Por meio de tal análise, é possível elencar passos viáveis e efetivos para a estruturação de um plano de ação de *Employer Branding*, conforme a proposta apresentada a seguir.

5 - PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE AÇÕES DE EMPLOYER BRANDING

A análise empírica de ações realizadas por empresas consideradas referência em Gestão de Pessoas em Florianópolis, atrelada à teoria de *Employer Branding* usada como base, dão, juntas, os direcionamentos para a execução do propósito da presente pesquisa. Com o objetivo de apresentar uma proposta de *Employer Branding* para empresas de tecnologia da capital catarinense, buscou-se então esmiuçar cada uma das áreas de estudo baseadas no conceito principal, para enfim chegar a um resultado que possa ser aproveitado por empresas do segmento de forma geral.

Para a proposta, dividiu-se as ações práticas sugeridas de acordo com o modelo de análise que serve de apoio para toda a pesquisa, criando adaptações que organizem as iniciativas em visões práticas. A partir dele, comprovou-se ou debateu-se a forma identificada como mais efetiva a partir das entrevistas, questionários e análises documentais realizadas, para oferecer ao segmento de tecnologia um material relevante e bem fundamentado. De forma complementar, agrega-se a experiência da autora em estratégias e projetos da área e chega-se, então, à proposta anexa ao presente trabalho, que pode ser acessada também de forma virtual.

Como resultado prático, levou-se em consideração a divisão das seis subcategorias que compõem o modelo de análise, servindo de base para a definição do que seria um passo a passo de implementação inicial de ações de *Employer Branding*. A partir do reforço ou questionamento encontrados na análise dos dados coletados, elencou-se então cinco diferentes etapas, conforme segue:

Gestão Estratégica de Pessoas:

1. Estrutura de conexão entre as áreas de Marketing e Recursos Humanos
2. Fatores de diferenciação

Gestão da Marca Empregadora:

3. Proposta de Valor do Empregador
4. Marketing Externo e Marketing Externo
5. Métricas e recorrência

É importante salientar que o plano de ações considera empresas de tecnologia de maneira geral e ações amplas conectadas a *Employer Branding*, podendo ser usada para diversos segmentos e localizações. Entretanto, a análise e a sugestão de ações práticas parte da percepção de características próprias que delimitam o presente estudo, levando-se em consideração algumas das

especificidades que o setor destacado contempla, entre eles a cultura e estrutura particulares da cidade de Florianópolis e o desafio de contratação específico do setor de tecnologia.

Ao mesmo tempo, sabe-se das limitações que circundam uma proposta de aplicação genérica e ampla. Busca-se apresentar, portanto, uma entrega prática e viável para que empresas de diferentes portes possam enfim começar a aplicar ações efetivas de *Employer Branding* de maneira imediata, dando espaço para um plano de ação de longo prazo e executado por profissionais especializados. Como entrega, então, são formulados três produtos derivados, que se complementam como ferramenta de construção tática das ações propostas, disponíveis no Apêndice C do presente trabalho. São eles:

1. **Checklist** com descrição e formato de acompanhamento dos 5 passos principais para iniciar uma estratégia de *Employer Branding* em empresas de tecnologia de Florianópolis;
2. Modelo de **planilha** editável para preenchimento do plano de ações e dos resultados do diagnóstico inicial de fatores de diferenciação na empresa;
3. Modelo de **questionário** editável para utilização na fase de diagnóstico com os colaboradores da empresa.

Os produtos que compõem a entrega aqui proposta são direcionados para os profissionais responsáveis pela implantação das estratégias de *Employer Branding* em empresas diversas do setor de tecnologia de Florianópolis, servindo como suporte ferramental para a aplicação das ações sugeridas. Seguindo os objetivos iniciais deste trabalho, a seguir justifica-se em seções os pontos que fundamentam a estrutura dos 5 passos.

5.1 - Gestão Estratégica de Pessoas

Este estudo entende o conceito de *Employer Branding* a partir da união estratégica entre ações das áreas de Gestão de Pessoas e Marketing, iniciando a proposta de aplicação pela perspectiva da primeira, conforme dividido no modelo de análise e fundamentado pela referência teórica. Aqui, busca-se reforçar o papel dos Recursos Humanos enquanto base fundamental para o sucesso de uma empresa, elevando as pessoas a uma função protagonista no desenvolvimento de soluções e na construção de um perfil inovador nas organizações. (FREITAS, 1991)

5.1.1 - Estrutura de conexão entre as áreas de Marketing e RH

Mesmo seguindo as diretrizes da disciplina de Gestão Estratégica de Pessoas como base de iniciativas, é importante destacar a relação direta que a presente proposta pretende consolidar entre essa área e a de Marketing. Portanto, o entregável que se espera produzir aqui trata de temas de RH sempre conectados a estruturas completas de *Employer Branding*, focando em sua divulgação e formatos de comunicação com os públicos para a construção e o posicionamento de uma marca empregadora. (KOTLER, 2012)

Com base nesse princípio, tanto a teoria quanto os resultados da coleta de dados apontam para a importância de se criar processos que conectem de forma efetiva as duas áreas, consistindo assim no primeiro passo básico para uma proposta que efetivamente funcione.

Começando por um diagnóstico do que se entende pela relação entre Marketing e Recursos Humanos, é importante considerar o que já existe como realidade dessa interação. A partir dessa análise, segue-se então para definições práticas do que pode ser feito para aprimorar não só a execução das tarefas voltadas para Employer Branding, mas também definir estrategicamente quais são os passos de curto, médio e longo prazo para a geração de resultados na área.

Nas entrevistas realizadas com as empresas de referência em Gestão de Pessoas em Florianópolis, fica claro que a definição de papéis nesse sentido cria cenários mais organizados e palpáveis para a busca de resultados práticos em gestão da marca empregadora. Por isso, propõe-se a estruturação de base que vai fundamentar todo o plano de ações da área a partir de delimitações em relação a espaços dentro da estrutura de marketing para divulgações voltadas para vagas e cultura organizacional, além do mapeamento por parte da área de Recursos Humanos do impacto de tais ações no sentido de atração, captação e retenção de talentos.

Um dos aspectos revelados pela pesquisa está na importância de identificar conexões entre valores e propósito desde o início do contato do colaborador com a empresa, o que mostra a relevância de interações entre o que está sendo divulgado e as políticas internas de Gestão de Pessoas, como cita o entrevistado da Empresa 1: “*construir uma marca empregadora é algo que envolve diretamente o marketing e o time de Recursos Humanos, e depois se expande para toda a empresa. Envolve colaboração entre pessoas*”.

A pesquisa também evidenciou que, mesmo se destacando entre as melhores empresas para trabalhar em Santa Catarina, as organizações participantes do estudo não necessariamente possuem áreas específicas de *Employer Branding*. A constatação indica que não é fundamental contar com

profissionais especializados para começar a construir ações práticas nesse âmbito, porém, todas elas contam com ao menos um colaborador nas áreas de Marketing ou de Recursos Humanos que avalia, desenvolve e executa iniciativas que geram impacto no posicionamento de uma marca voltada ao público de atuais e futuros colaboradores, de forma consciente ou não.

Nesta primeira etapa, portanto, propõe-se o estudo daquilo que já existe e do que precisa ser implementado em relação à execução de uma estratégia de *Employer Branding*, começando pela **(1) definição de ao menos um responsável pela área** e de **(2) processos iniciais que fomentem a interação entre as estratégias de Marketing e RH**. Esse profissional, assim como acontece em duas das empresas pesquisadas, será responsável por integrar as áreas e distribuir tarefas com foco na consolidação da marca empregadora, mesmo que essa não seja sua função exclusiva.

Em seguida, sugere-se a **(3) identificação dos canais e demais profissionais disponíveis** para que as primeiras ações sejam bem desempenhadas, criando-se assim um mapeamento dos recursos de marketing interno e externo que possam ser explorados como pontos de contato com os públicos. Nesse aspecto, é relevante considerar o espaço disponibilizado tanto nos canais quanto no calendário de tarefas das equipes, evitando os questionamentos como o levantado pelo entrevistado da Empresa 3: “*sempre há um debate sobre o espaço que existe nas estratégias comerciais, se há espaço para conversar com possíveis colaboradores e não somente com possíveis clientes*”.

No marketing externo, os primeiros passos incluem identificar os canais de contato e os formatos de publicação já realizados para adaptar um cronograma futuro de comunicações voltadas aos colaboradores, que integre divulgações com objetivos diversos, conectadas em um mesmo direcionamento de marca. Para o marketing interno, a prioridade deve ser criar espaços de diálogo entre colaboradores e gestores, principalmente, para que as necessidades e o nível de satisfação da equipe sejam frequentemente mapeados e mensurados, como uma forma de identificar lacunas de políticas e benefícios, e o modo ideal de comunicar sua existência tanto interna quanto externamente. Estruturando as divulgações com fundamentos estratégicos para o marketing externo e para o marketing interno, a partir do mapeamento de canais, funciona como um passo relevante para começar a execução de ações de atração/captação e retenção de colaboradores com apoio do marketing.

Junto ao mapeamento de canais, outro desafio identificado ao longo da coleta de dados está na dificuldade de “*identificar e criar critérios para os resultados em Employer Branding*”, conforme depoimento do responsável pela área na Empresa 2. Para solucionar essa questão, propõe-se **(4) a definição de metas conjuntas** desde o início da elaboração das ações, com o objetivo de criar perspectivas e medir o sucesso da estratégia. Como referência para definição e acompanhamento de tais metas, propõe-se a elaboração de uma planilha compartilhada entre as áreas, com a descrição de cada meta a partir de objetivos gerais, que possam ser acessadas e atualizadas de acordo com seu status de execução e desempenho (disponível no Apêndice C do presente trabalho).

5.1.2 - Fatores de diferenciação

Entre os principais aspectos revelados pela pesquisa, a relevância de benefícios que vão além dos econômicos é frisada por vários dos entrevistados de todas as empresas. No questionário aplicado com empresas em geral do segmento de tecnologia, o atributo apontado como o mais valorizado pelos colaboradores na hora de escolher uma vaga foi “equilíbrio entre vida pessoal e profissional”, considerado como extremamente relevante por 52% dos respondentes. No cenário da Empresa 1, por exemplo, o contexto é retratado por um dos depoimentos de colaborador:

“Financeiramente a [outra empresa] era mais atrativa, porém toda a cultura, forma de gerir os times - pessoas e atividades, ambiente de trabalho, oportunidades de crescimento e principalmente o nome de mercado me fizeram optar pela [Empresa 1]. Inclusive, considero essa uma ótima decisão da minha parte! E até hoje sigo grato pela oportunidade que recebi naquela época.”

O benefício mais valorizado muda de acordo com a empresa entrevistada, mas segue mantendo o salário abaixo da terceira posição. A constatação leva a duas conclusões fundamentais para uma estratégia inicial de Employer Branding: a primeira aponta para o quanto é importante **entender as necessidades dos colaboradores que se pretende contratar e reter na equipe**, buscando compreender o que os levaria a se interessarem e se manterem interessados por uma oportunidade na empresa. No resultado do questionário para empresas em geral, por exemplo, a preferência pelo benefício específico de “equilíbrio entre vida pessoal e profissional” faz supor uma relação direta entre as expectativas dos colaboradores e a localização da empresa, que impacta na forma como são proporcionados fatores de qualidade de vida aos mesmos e às suas famílias.

Nesse elemento, portanto, é possível identificar especificamente vantagens referentes às ofertas de cidades e regiões em geral que dispõem de mais recursos voltados ao bem-estar de seus moradores.

A segunda conclusão é a de que **mostrar para o público, tanto interno quanto externo, que os benefícios certos são oferecidos pela empresa** é uma forma importante de gerar atração e retenção de talentos. Sendo assim, o processo de criação de diferenciais começa na identificação das expectativas do público, conectadas à cultura organizacional, depois passa pela estruturação de oferta de tais benefícios e pela divulgação dos mesmos para os públicos de interesse. Outro aspecto relevante detectado na pesquisa é **(1) a análise comparativa de tais ofertas em relação às empresas consideradas concorrentes** no âmbito de contratações, tanto na estrutura de benefícios quanto no formato de divulgação dos mesmos. É o que aponta uma das falas do entrevistado da Empresa 3:

“oferecemos vale refeição e alimentação, auxílio home office, assistência médica, bônus, mas estamos revendo esses benefícios como um dos gaps [de contratação e retenção]. É algo que aparece nas pesquisas de clima: outras empresas têm benefícios mais aparentes, o que é diferente do que fazemos aqui.”

Entre os principais achados da pesquisa está também o fato de que a empresa avaliada que mais recebe reconhecimento das ações pelos colaboradores é aquela que se dispõe a criar uma linguagem e um tom de voz específicos para se comunicar com os mesmos. No exemplo da Empresa 2, é possível notar nos resultados do questionário survey a satisfação dos colaboradores em relação a estruturas de retenção internas, ao mesmo tempo em que se destacam as respostas positivas em relação à realidade de benefícios encontrada após a contratação em relação ao que foi prometido durante o período de atração e seleção.

Sendo assim, como proposta para as primeiras ações de *Employer Branding* sugere-se incluir um diagnóstico de base que identifique as necessidades e o perfil do público que se quer atingir, fazendo uma conexão direta com o que se valoriza em relação às habilidades do profissional e à cultura organizacional. Junto a isso, uma análise de como os concorrentes no setor oferecem benefícios é fundamental para entender o que torna a empresa um lugar diferente para quem deseja ou já trabalha nela.

De forma complementar ao diagnóstico, é imprescindível estruturar um **(2) desenho - que seja inicial - de persona que posteriormente aponte para a linguagem e o tom de voz mais**

adequados para a marca empregadora. A definição do personagem que represente o perfil de público estratégico para a marca determina as características principais que contribuem para a definição dos materiais a serem produzidos. Além disso, é um passo importante para ajudar no passo seguinte dessa etapa: **(3) listar os benefícios oferecidos pela empresa,** para facilitar a estruturação de quais serão divulgados e quais são mais percebidos como relevantes para os colaboradores.

5.2 – Gestão da Marca Empregadora

A partir da visão específica de construção de uma marca empregadora, propõe-se nesta seção ações voltadas para a criação e a manutenção de uma imagem positiva construída a partir dos preceitos do marketing. Apoiando-se no conceito de *Employer Branding*, as estratégias sugeridas aqui buscam reforçar uma promessa divulgada para os públicos de interesse, criando os passos complementares para fortalecimento da marca da empresa enquanto organização que atrai e retém talentos em tecnologia.

5.2.1 - Proposta de valor do empregador

Antes da execução de ações de comunicação a serem publicadas nos canais de marketing externo e interno, é relevante que se antecipe a **definição de diretrizes que norteiem cada passo das iniciativas práticas voltadas à gestão da marca empregadora.** A partir dos fatores de diferenciação que caracterizam a empresa, diagnosticados nas etapas propostas anteriormente, é possível delimitar o que o conceito considera ser a proposta de valor do empregador.

Definido como o “conjunto de qualidades às quais a empresa deseja ser associada como empregadora” (MASCARENHAS, MANSI, 2020), conforme defende o modelo de análise desta pesquisa, o termo originariamente denominado *Employer Value Proposition* tem função relevante para a construção de uma marca voltada a colaboradores, reunindo em uma mesma estrutura tudo aquilo que apoia a imagem da empresa em seu esforço de contratação e retenção de profissionais qualificados.

Mesmo que defendido pela teoria de *Employer Branding*, a construção de um EVP (*Employer Value Proposition*) é considerada opcional de acordo com os resultados da pesquisa. Os questionários apontam retornos positivos dos colaboradores das empresas pesquisadas, reforçado por suas boas posições no ranking Great Place to Work, mesmo que sua documentação não incluía

um manual com as características de um EVP. Além disso, a formulação de um manual nos moldes do que prega a teoria é colocada como uma estratégia dispensável no intuito de criar ações de *Employer Branding* efetivas.

Sendo assim, não se propõe, em um plano de ação inicial de marca empregadora, a construção de manual como o que se defende ser o *Employer Value Proposition*. Entretanto, nota-se em alguns dos componentes de um guia semelhante, elementos importantes para a definição estratégica do plano de ações de *Employer Branding*, reforçados pelas próprias entrevistas realizadas.

Entre os aspectos relevantes apontados pela apresentação de resultados está a **(1) construção de uma marca forte, conectada à marca comercial, porém estruturada sobre uma base sólida de tom de voz e linguagem estratégicos**. Como destaca o entrevistado da Empresa 2, é importante que os canais e as publicações comerciais e empregadoras não atuem como concorrentes, “*parecendo que estão falando sobre empresas diferentes*”. É importante que as marcas atuem de forma unificada, ao mesmo tempo em que se diferenciam na mensagem e no tom de voz para que os resultados de cada área sejam mais efetivos.

A mesma empresa mostra resultados significativos nesse sentido: na análise documental de seus canais de marketing externo nota-se a existência de um formato específico das publicações voltadas aos colaboradores, estratégia de diferenciação que foi comprovada a partir da entrevista semiestruturada com o profissional responsável pelas ações de *Employer Branding*. Pelo lado dos colaboradores, 56% afirmam não saber ou não conhecer o EVP da empresa, apesar de 100% deles dizerem que a empresa aplica ações de Employer Branding e que a marca da empresa também é uma marca empregadora.

A partir desses dados e de forma conclusiva, propõe-se que, mesmo sem um manual formalizado que caracterize e seja apresentado como *Employer Value Proposition*, a empresa fomenta a criação e a documentação de recursos próprios para a marca empregadora, no mesmo formato que se costuma fazer para a marca comercial. Dessa forma, indica-se a construção de diretrizes semelhantes ao que a teoria considera um manual da marca empregadora, ou EVP, mesmo não se atendo ao descritivo que compõe a literatura em si.

Sendo assim, sugere-se a **(2) criação de diretrizes pautadas pelos valores da marca empregadora**, conectada principalmente às expectativas dos públicos mapeadas a partir do desenho de persona, um **tom de voz** específico, **palavras-chave** que possam ser exploradas, além

de outros elementos de marca que tornem a imagem da empresa única e diferenciada para quem busca uma vaga no setor de tecnologia.

Nessa etapa é de extrema importância que a empresa tenha mapeados os valores e causas que apoia, como parte de sua proposta de valor não só em relação ao mercado, mas também diante de profissionais da área. Aqui, é fundamental **(3) identificar e externalizar de forma clara o que a empresa pretende atrair e reforçar a partir de seu quadro de colaboradores**, como ações de sustentabilidade, impacto social, diversidade, entre outros valores que formem o discurso e a construção da marca enquanto promessa, com sua própria identidade e personalidade.

5.2.2 - Marketing externo e interno

Como ações de marketing externo e interno para *Employer Branding*, entende-se toda iniciativa de comunicação que compõe a construção de uma promessa para o público de colaboradores das empresas por meio de canais de divulgação (BACKHAUS E TIKOO, 2004). É a partir delas que se materializa a estratégia de construção de uma marca empregadora, uma vez que é por meio desses canais que os profissionais acessam e têm contato com as iniciativas realizadas pelas equipes de Recursos Humanos e Marketing.

Reforçado pelas entrevistas e pelos depoimentos colhidos em questionário, o valor dos canais de marketing é visto a partir de vários aspectos, o que justifica de diversas formas a construção de uma estratégia voltada para ações táticas que os contemplem de forma ampla.

Os canais de marketing externo, como descrito nos resultados da pesquisa, incluem o próprio site da empresa, páginas de carreira e perfis em redes sociais, sendo as mais usadas e citadas o LinkedIn, Facebook e Instagram. Além de constituírem um importante ponto de contato com o público externo das organizações, tais canais de marketing também atuam como prova social do que a empresa possui de conquistas e das promessas que propõe como marca empregadora.

Assim, **(1) investir em um plano de ação que explore tais canais de marketing externo** é uma forma de reforçar para o público de profissionais da área de tecnologia a reputação da empresa como contratante, abrangendo um dos principais benefícios psicológicos valorizados como atributo da marca empregadora: o sucesso e a reputação da empresa diante do mercado de trabalho.

Em relação a tais canais de marketing externo, a proposta da presente pesquisa indica **avaliar as possibilidades de publicações e aplicação dos direcionamentos de estilo** definidos

no tópico anterior, adaptando as ações práticas a cada perfil e características específicas dos meios de divulgação.

O mesmo vale para os canais de marketing interno. Da mesma forma que canais como as redes sociais estabelecem os pontos de contato entre a empresa e seu público de potencial colaboradores a serem atraídos e selecionados, os elementos do marketing interno criam espaços de interlocução entre a marca e seus atuais colaboradores, buscando conexões direcionadas para a retenção dos talentos e para iniciativas de indicação e reforço da marca pelos próprios colaboradores.

Entre os principais resultados identificados na coleta de dados do presente estudo, a relevância de iniciativas que avaliem a satisfação dos colaboradores e criem meios de diálogo entre as equipes e seus gestores reforça o papel dos canais de marketing interno nas organizações que se posicionam como um bom lugar para trabalhar. Ao mesmo tempo em que tais ações de retenção atuam de forma positiva para a manutenção de um quadro de colaboradores qualificados, elas também refletem na imagem que a empresa transmite para o público externo, como mostra o depoimento do entrevistado de uma das empresas: “[o colaborador] precisa se sentir bem, feliz, parte da organização e de tudo o que está acontecendo, para que isso transborde nas redes sociais e nos resultados do dia a dia”.

Assim, propõe-se que os **(2) canais de marketing interno sejam usados com o propósito de criar espaços de comunicação entre os gestores e os colaboradores**, com a intenção de deixá-los cada vez mais satisfeitos, garantir que as promessas feitas pelos canais de marketing externo estejam realmente sendo executadas e criar defensores da marca empregadora, enquanto uma das principais estratégias para reforço de cultura e posicionamento. Considera-se, então, o uso de recursos como comunicação interna, newsletters, canais de divulgação de notícias, ações de treinamento e engajamento, e mesmo espaço em redes sociais para que o colaborador ganhe mais voz e representatividade.

5.2.3 - Métricas e recorrência

Um dos grandes desafios evidenciados pela pesquisa está na definição e no acompanhamento de indicadores que representem o sucesso ou não das estratégias de *Employer Branding*. É o que evidencia depoimento do entrevistado da Empresa 1, que ressalta a importância

de uma “estrutura de metrificação como o funil de marketing, que ajude a adequar processos, atrair candidatos e identificar as lacunas que os fazem negar uma proposta ou deixar a empresa”.

A dificuldade de medir as ações de marca empregadora deve ser considerada desde o primeiro passo da consolidação da estratégia, levando à definição de metas em conjunto entre todos os envolvidos em sua execução. A partir delas, será possível identificar se o esforço dedicado à disciplina está rendendo resultados relevantes para o sucesso da empresa ou não, indicando pontos de melhoria e atenção.

Nessa etapa, explorar técnicas aprofundadas de marketing e de medição de resultados pode ser uma iniciativa determinante para um resultado de relevância de todas as ações realizadas até aqui. É nesse ponto que estratégias citadas ao longo das entrevistas podem ganhar forma e papéis na estruturação de uma aplicação completa e de longo prazo dos conceitos de *Employer Branding*, incluindo termos como “inbound recruiter”, “funil de contratação”, “employer advocacy”, entre tantas outras ramificações não abordadas da gestão de marca empregadora citadas amplamente ao longo da coleta de dados.

Para que toda e qualquer iniciativa relacionada ao objetivo determinado aqui seja bem executada, das mais fundamentais às mais complexas, é importante que se **determine indicadores que permitam o acompanhamento de sua execução e de seu retorno**, formando uma estratégia conectada e com propósitos claros para todos os profissionais que participem de sua operação. A necessidade de números e metas é detectada principalmente nos depoimentos dos entrevistados de todas as empresas, que aderem à percepção e à impressão para afirmar aspectos relativos à estratégia de *Employer Branding*.

O desafio da metrificação é sentido desde o momento de validar competências de profissionais nos processos de atração e captação, passando pela necessidade de comprovar o valor das ações de *Employer Branding* para o nível de diretoria das empresas. Sendo assim, como proposta de passo conclusivo para as ações básicas de *Employer Branding* está a definição de indicadores e a delimitação de acompanhamentos recorrentes que permitam avaliar sua efetividade em relação ao objetivo de atrair, captar e reter profissionais qualificados nas empresas de tecnologia.

Para tanto, sugere-se **(1) identificar as métricas mais relevantes para o sucesso da estratégia**, como as taxas de retenção, o percentual de contratação de sucesso e a quantidade de cadastros para vagas abertas. A pesquisa também evidencia a necessidade de **(3) criação de**

métodos e processos que permitam avaliar internamente a motivação e a realidade vivenciada pelos colaboradores após a contratação, validando se o que está sendo apresentado como proposta de valor condiz com o cenário interno das empresas.

Dessa forma, como parte fundamental da estratégia de *Employer Branding* a presente pesquisa apresenta como proposta final a mensuração de todos os resultados do que foi realizado nas etapas anteriores. Os dados levantados a partir de tais indicadores têm potencial para apoiar a melhoria das ações definidas ao longo do processo, além de fundamentar a relevância de iniciativas como as propostas ao longo deste estudo, validando seu impacto no desenvolvimento organizacional e fomentando novos estudos e novas aplicações relacionadas à gestão de marca empregadora, inclusive permitindo que os mesmos passos sejam novamente desempenhados, com uma visão mais clara e mais aprofundada da estratégia de *Employer Branding*.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mesmas características de empresas inovadoras que proporcionam a estas crescimento rápido criam desafios de contratação comuns a organizações de base tecnológica. (QUEIROZ, 2013). Tais desafios configuram muitas das prioridades relacionadas à Gestão Estratégica de Pessoas em ambientes que concentram esse perfil de empresa, fazendo das ações de atração, captação e retenção de talentos um ponto de atenção comum em grandes polos de inovação (QUEIROZ et. al, 2013).

O cenário não é diferente em Florianópolis, um dos mais importantes ecossistemas de tecnologia do Brasil, que segue com altos números de oportunidades abertas, mesmo com oferta de salários acima da média e instituições de educação superior de alto nível. (ACATE, 2021) O contexto abre espaço para alternativas que tentem romper as barreiras de contratação e retenção em empresas de tecnologia, fazendo despontar disciplinas como o *Employer Branding*. (BISWAS, SUAR, 2014) O conceito, que envolve a formação de um acordo mútuo entre organização e colaboradores, inclui fatores de engajamento, comprometimento e qualificação, integrando as áreas responsáveis por Recursos Humanos e Marketing (BARROW, 1996)

As teorias que envolvem a gestão de uma marca empregadora têm histórico de três décadas sob autoria de estudiosos norte-americanos, país que se destaca pela concentração de empresas da área reconhecidas mundialmente. (BISWAS, SUAR, 2014) Entre seus principais polos de inovação, o Vale do Silício aparece como uma região de importante referência para qualquer negócio que atue no segmento de tecnologia, inclusive no que tange a processos de contratação e retenção de talentos.

Nesse sentido, partir do exemplo de empresas da região supre parte da necessidade que a lacuna do conceito de *Employer Branding* ainda representa no Brasil, tanto em termos de literatura quanto na visão prática de aplicação (MASCARENHAS, MANSI, 2020). Sendo assim, um estudo que busca aprofundar nas análises de empresas reconhecidas por suas ações de Gestão de Pessoas e propor um plano de aplicação prática na área cria oportunidades de suprir parte do espaço que ainda existe no mercado, ao mesmo tempo que abre novas possibilidades de estudos e debates.

Por se tratar de um conceito ainda limitado (BISWAS, SUAR, 2014) e da junção de duas áreas distintas de atuação, o termo *Employer Branding* apresenta desafios para a pesquisa sistemática da área. Usando como base a literatura investigada a respeito do tema, definiu-se por

analisar as ações de *Employer Branding* das empresas selecionadas a partir de pontos de vista diferentes, conectados aos autores que diferenciam sua estratégia a partir de seus principais canais e processos. São eles os direcionadores da análise de resultados, a qual buscou mapear ações relevantes relacionadas à Gestão de Marca Empregadora.

Em seguida, buscou-se analisar os demais processos, aprofundando a análise de ações internas e definição de proposta de valor a partir do olhar de seus públicos participantes do dia a dia das organizações, entre eles profissionais ligados à área e colaboradores internos. Para esse caso, foram utilizadas as entrevistas semiestruturadas e questionários *survey* aplicados com empresas de Florianópolis. Junto a isso, foram relatados os resultados alcançados a partir de questionário com empreendedores e colaboradores de outras empresas da cidade, com o objetivo de compreender de forma mais ampla o cenário completo de contratações em tecnologia na região.

A pesquisa buscou entender as necessidades mais frequentes dos colaboradores que atuam nas empresas do segmento, apesar de ter buscado um panorama geral de cargos e áreas de atuação. É possível, através da coleta de dados, identificar os tipos de benefícios mais buscados pelos profissionais atuantes nas empresas pesquisadas. Nesse aspecto, é importante retomar a discussão que separa as estratégias de marca comercial e empregadora.

Na construção de uma estratégia voltada para *Employer Branding*, o foco nas pessoas que constroem a companhia ultrapassa o comparativo das mesmas com produtos disponibilizados ao mercado, levando a noção de gestão de marca a um patamar que envolve fatores humanos e, por vezes, sensíveis. O esforço que origina as ações de *Employer Branding* surge de desafios de contratação e retenção de talentos, o que conecta a área a ações específicas relacionadas a Gestão de Pessoas. Sendo assim, exige-se de suas táticas uma atenção cuidadosa em relação a perfil de colaboradores, cultura organizacional, cargos e áreas de trabalho que mais demandam estratégias dedicadas.

No caso da tecnologia, tal atenção volta-se, muitas vezes, para profissionais de desenvolvimento, identificados na pesquisa como os mais desafiadores para os setores de RH, quando se trata de atração e retenção. Mesmo com características próprias e desafios que marcam o ecossistema, o perfil profissional de tecnologia não deve ser tratado, nas estratégias de Branding, como um produto a ser vendido ou um cliente a ser atraído. Ações de *Employer Branding* demandam, acima de qualquer coisa, um olhar voltado à humanização e às necessidades dos colaboradores enquanto pessoas, ao mesmo tempo em que exige ações de RH já estruturadas, para

não expor ou tentar defender algo que ainda não exista. Tal desafio se mostra especialmente complexo em empresas de tecnologia e, conforme relatado nas etapas que constituem esta pesquisa, com características próprias quando se trata das empresas de tecnologia da cidade de Florianópolis.

Se os mesmos benefícios são objeto de diferenciação para empresas de outros segmentos é um questionamento que permanece em aberto. Ao mesmo tempo, é visível que cada perfil de empresa vai sentir as variações de tais necessidades e desafios, mesmo dentro de um mesmo setor do mercado. Isso mostra a necessidade de diagnósticos e de um espaço aberto de escuta em relação às expectativas dos colaboradores, apoiados por pesquisas e profissionais dedicados a buscar e aplicar estratégias específicas na área de Gestão de Pessoas. O cenário abre ainda mais lacunas de análise se considerada a situação inédita vivenciada durante a pandemia de Covid-19, que cria desafios e processos novos e ainda imensuráveis, os quais não cabem nos limites deste estudo.

Apesar das características ora genéricas ora específicas de benefícios e diferenciais competitivos em relação a atração, captação e retenção de talentos, nada impede que as ações voltadas para sua divulgação e reforço enquanto marca empregadora sigam um direcionamento semelhante no que tange às etapas da estratégia. O entendimento do público-alvo, a identificação de canais de contato, a definição de métricas de acompanhamento e a visão centrada nas pessoas como ativo de desenvolvimento organizacional são algumas das táticas que podem ser aplicadas de forma geral, fazendo da proposta apresentada aqui uma ferramenta de relevante utilidade para empresas diversas, inclusive para o próprio ecossistema em si, incluindo associações, governos, universidades e todos os atores que compõem ambientes com características similares a polos de inovação.

Como espaços potenciais para novos estudos, sugere-se como pesquisa futura uma análise de como a aplicação de ações relacionadas a *Employer Branding* em empresas de tecnologia pode impactar o ecossistema de forma mais ampla, gerando impacto para o desenvolvimento de regiões e de profissionais. Pelo ponto de vista interno, é possível também explorar sua interferência na construção de características inovadoras nas empresas e nas perspectivas profissionais e de produtividade para os colaboradores, que podem ter sua carreira profissional definida a partir dos reflexos de tais ações.

Abre-se, ainda, espaço para pesquisas que ampliem a amostra com mais empresas da área e que apontem comparativos mais sólidos entre regiões e países, jogando luz sobre a concorrência que se instaura em relação a profissionais brasileiros sendo atraídos e recrutados por empresas

globais, e direcionando a análise para resultados ainda mais abrangentes no que tange à economia e ao desenvolvimento de mão de obra qualificada no país.

REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS; ACCENTURE. **Radiografia do Ecosistema Brasileiro de Startups**, 2017. Disponível em: <https://abstartups.com.br/raiox/#>. Acesso em: 02 de setembro de 2020.

ACATE - Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia. **Mapeamento de vagas para tecnologia SC**. Florianópolis, SC, 2021. Disponível em: https://www.acate.com.br/wp-content/uploads/2021/07/Resultado-mapeamento-vagas-tecnologia-SC_formatado-MKT_rev2.pdf

ALVES, D; DIEGUEZ, T; CONCEIÇÃO, O. **Retaining talents: impact on innovation**. Proceedings of the 15th European Conference on Management, Leadership and Governance, ECMLG 2019, 2020.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. A **“revisão bibliográfica” em teses e dissertações: meus tipos inesquecíveis – o retorno**. In: BIANCHETTI, L.; MACHADO, A. M. N. (Org.). *A bússola do escrever: desafios e estratégias na orientação de teses e dissertações*. São Paulo: Cortez, 2002. p. 25-44

AMBLER, Tim; BARROW, Simon. **“The Employer Brand”** Journal of Brand Management, 4 (3 December), 1996, 185-206.

ASHEIN, B. T.; GERTLER, M. S. **The geography of innovation: regional innovation systems**. In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D. C.; NELSON, R.R. *The Oxford handbook of innovation*. New York: Oxford University Press, p.291-317, 2007.

AUTIO, E.; THOMAS, L. (2013). **Innovation Ecosystems in: The Oxford Handbook of Innovation Management**; Dogson. M.; Gann, D.; Phillips, N. Oxford University Press, 752p.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BISWAS, Mukesh; SUAR, Damodar. **Antecedents and Consequences of Employer Branding**. Journal of Business Ethics, 2014.

BONAIUTO, M; DOMINICIS, S; RODRÍGUEZ-CÁNOVAS, B; LIZZANI, G. **Managing employer brand attributes to attract potential future leaders.** *Journal of Brand Management* Vol. 20, 9, 779–792, 2013.

BONDAROUK, Tanya; RUEL, Huub; AXINIA, Elena; ARAMA, Roxana. **What Is the Future of Employer Branding Through Social Media? Results of the Delphi Study into the Perceptions of HR Professionals and Academics.** In *Social Media in Human Resources Management*. Published online: 20 Aug 2014; 23-57.

CARRILO, Ana Flávia. **Emprego em startups: o mercado segue aquecido**, 2020. Disponível em: <https://abstartups.com.br/emprego-em-startups/>. Acesso em: 02 de setembro de 2020.

Carvalho, C. A. (2017). **Estudo exploratório da avaliação da atratividade da marca do empregador.** Dissertação de Mestrado. Portugal: Universidade de Lisboa.

CASCIO, W F. **Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention.** *Human Resource Development International*, 2014.

DE AMORIM, Wilson Aparecido Costa; COMINI, Graziella Maria; FISCHER, André Luiz. Ensino e pesquisa em gestão de pessoas/gestão de recursos humanos no Brasil: Convergência ou divergência. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 3, p. 215-221, 2019.

DUTRA, Joel Souza. A gestão de pessoas no contexto contemporâneo. In: _____. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2006.

ENDEAVOR, **Índice de Cidades Empreendedoras, ICE** – 2017. Disponível em: <https://endeavor.org.br/pesquisas/>. Acesso em: 02 de setembro de 2020.

ERLENKAEMPER, S; HINZDORF, T; PRIEMUTH, K; VON THADEN, C. **Employer Branding through preference matching.** *Human Resource Management in Consulting Firms*, 2006.

FAISSAL, Reinaldo. et al. **Atração e seleção de pessoas.** Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2009.

FERREIRA, P. **Employer Branding building from the inside-out: how Employer values contribute to employee engagement**. Research Advancements in National and Global Business Theory and Practice, 2018.

FERREIRA, T. SUZUKI, N. OLIVEIRA, D. **Atração e retenção de talentos: um estudo sobre as principais práticas adotadas pelas organizações**. ETIC 2018 - Encontro de Iniciação Científica v. 14, n. 14 (2018).

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991. Introdução, Capítulos 1, 2.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GILANI, H; JAMSHED, S. **An exploratory study on the impact of recruitment process outsourcing on Employer Branding of an organization**. Strategic Outsourcing, 2016.

GOUROVA, Nadezhda and GOUROVA, Elissaveta. **Attracting Talents**. Viking PLOp, 2017.

GREAT PLACE TO WORK - GPTW. **Ranking GPTW Brasil**, 2020. Disponível em <https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/>. Acesso em: 04 de novembro de 2020.

GREAT PLACE TO WORK - GPTW. **Ranking GPTW Estados Unidos**, 2020. Disponível em https://www.greatplacetowork.com/?_ga=2.255601288.1467981677.1633917835-968428529.1633917835. Acesso em: 04 de novembro de 2020.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo para o futuro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HOCHGATTERER, J; EHRENSTORFER, B. **Employer Branding – a human resource strategy for companies in a turbulent environment based on the example of Northern Austria**. Economic and Social Development: 2nd International Scientific Conference Book of Proceedings, 2013.

HUANG, X; YANG, L. **The employer branding and employee performance**. Proceedings - 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, ICIII 2010.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D., & SANZ-VALLE, R. **Could HRM support organizational innovation?** *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1208–1221. (2008)

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D., & SANZ-VALLE, R. **Innovation and human resource management fit: an empirical study.** *International Journal of Manpower*, 26(4), 364–381. (2005).

KASHIVE, N; KAHNNA V; BHARTHI, M. **Employer Branding through crowdsourcing: understanding the sentiments of employees.** *Journal of Indian Business Research*, 2020.

KAVITHA, G; JUBLEE, D. **Innovations in Employer Branding – a review.** *International Journal of Pharmacy and Technology*, 2016.

KELLER, Kevin L. **Gestão estratégica de marcas.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

_____. **Measuring Outcomes of Brand Equity: Capturing Market Performance.** *Strategic Brand Management*. Essex. UK: Prentice Hall, 7. 2002

KLINE, S. J.; ROSENBERG, N. **An overview of innovation.** *Revista Brasileira de Inovação*. Campinas (SP), 14 (1), p. 9-48, janeiro/junho 2015.

KOSLOSKY, Marco Antônio; SPERONI, Rafael; GAUTHIER, Ostuni. **Ecosistemas de inovação - Uma revisão sistemática da literatura.** *Revista ESPACIOS* | Vol. 36 (Nº 03), 2015.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano** / Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan ; [tradução Ana Beatriz Rodrigues]. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2012.

LEPAK, David. SNELL, Scott A. Employment subsystems and the ‘HR Architecture’. In: Boxall, Purcell, Wright. **The Oxford handbook of human resource management.** (p. 210-230). 2009

LIEVENS, F.; CHAPMAN, D. (2010). Recruitment and selection. In A. Wilkinson; N. Bacon, & T. Redman. **The SAGE handbook of human resource management** (P. 135-154). SAGE Publications Ltd, <https://www.doi.org/10.4135/9780857021496.n9>

LIEVENS, F.; SLAUGHTER, J. **Employer image and employer branding: What we know and what we need to know**. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3(1), 407-440, 2016

LIMONGI-FRANÇA, A C., ARELLANO, E B. **O processo de recrutamento e seleção**. In: As pessoas na organização. São Paulo: Gente. NLM. 2002

MANUEL, I. J. (2018). **Employer Brand Love: impactos da estratégia da marca do empregador no amor à marca**. Dissertação de Mestrado em Ciências da Economia e da Empresa, 137 p. Porto, Portugal: Universidade Lusíada Norte.

MARCHINGTON, Mick. Employee Voice Systems. In: Boxall, Purcell, Wright. **The Oxford handbook of human resource management**. (p. 231-251). 2009

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MASCARENHAS, André O. Reconceituando o modelo de gestão estratégica de pessoas. In: MASCARENHAS, André O. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, p. 127 a 153, 2009.

MASCARENHAS, Bruna; MANSI, Viviane. **Employer Branding: conceitos, modelos e prática**. São Paulo: Editora Haikai, 2020.

MOROKO, Lara; UNCLES, Mark. **Characteristics of successful employer brands**. Journal of Brand Management, vol. 16, n. 3, p. 160-175, 2008.

MOROKO, Lara; UNCLES, Mark. **Employer Branding and market segmentation**. Journal of Brand Management, vol. 17, n. 3, p. 181-196, 2009.

MOSER, Kilian; TUMASJAN, Andranik; and WELPE, Isabell. **Small, but Attractive: the Effect of Employer Branding and Legitimacy on Startup Attractiveness**. Munich, Germany: AMBPP, 2015.

NAYAK S., Suhan. **Antecedents to Employer Branding: a strategic focus on the information technology (IT) sector in India**. Polish Journal of Management Studies, Vol. 15, No. 2, 2017.

NILDES, P.; PITOMBO LEITE, Fabio; GALVÃO DE ALBUQUERQUE, Lindolfo. **A gestão de pessoas e as estratégias de atração, desenvolvimento e retenção de profissionais profissionais: o caso Petrobrás**. Revista Ibero Americana de Estratégia, vol. 12, núm. 4, 2013, pp. 91-122

OBSERVATÓRIO ACATE, **Tech Report: Panorama do Setor de Tecnologia de Santa Catarina 2020**; Florianópolis, SC, 2020. Disponível em: <<http://www.acate.com.br/observatorio-acate/>>. Acesso em 02 de setembro de 2020.

OECD; FINEP. Manual de Oslo. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Finep, 2005. Cap 3.

ORLITZKY, Marc. Recruitment Strategy. In: Boxall, Purcell, Wright. **The Oxford handbook of human resource management**. (p. 273-299). 2009

ORLITZKY, Marc. Recruitment Strategy. In: Boxall, Purcell, Wright. **The Oxford handbook of human resource management**. (P. 273-299). 2009

OTKEN, A; OKAN, E. **The role of Social Media in Employer Branding**. Entrepreneurship, Business and Economics – Vol. 1, 2016.

PHILLIPS, Jean M.; GULLY, Stanley M. **Multilevel and Strategic Recruiting: Where Have We Been, Where Can We Go From Here?** Journal of Management, 2015.

PISCIONE, Deborah Perry. **Os segredos do Vale do Silício: o que você pode aprender com a capital mundial da inovação**. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUEIROZ, A. C. S.; ALBUQUERQUE, L. G.; MALIK, A. M. **Gestão estratégica de pessoas e inovação: estudos de caso no contexto hospitalar**. RAUSP Management Journal, v. 48, n. 4, p. 658-670, 2013.

RAKHIMOV, I; PEREVOZOVA, O; UGRYUMOVA, N. **Strategy of HR-Brand formation and development in large companies**. RPTSS 2018 – International Conference on Research Paradigms Transformation in Social Sciences; 2018.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2012.

RUSSELL, Stephanie; BRANNAN, Matthew. **“Getting the Right People on the Bus”:** **Recruitment, selection and integration for the branded organization**. European Management Journal, 2016.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

SAVANEVIČIENĖ, Asta; JAKIMUKB, Julija. MANAGING THE GENERATIONAL DIVERSITY IN THE ORGANIZATION. **Preparation for the Future Innovative Economy**, p. 120, 2016.

SAWATANI, Y. et al.; **Innovation Patterns**. In: Services Computing, 2007. SCC 2007. IEEE International Conference on. p. 427-434. 2007

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. 3ª edição. São Paulo: Wiley, 2004.

SCHIFFMAN, L; KANUK, L. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo. Ed. Atlas, 2009.

SCHMITT, Neal. KIM, Brian. Selection Decision-making.. In: Boxall, Purcell, Wright. **The Oxford handbook of human resource management**. (p. 273-299). 2009

SCHMITT, Neal; KIM, Brian. Selection decision-making. In: Boxall, Purcell, Wright. **The Oxford handbook of human resource management**. (P. 300-323). 2009

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SOMMER, L; HEIDENREICH, S; HANDRICH, M. **War for talents – How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness**. R and D Management, 2017.

SRIDHAR, K. **Employment branding at Google: a challenge to attract and/or build talent.** International Journal of Sustainable Society, 2013.

STATNICKÉ, G. **Managing generational diversity in the organization.** Global Academic Society Journal: Social Science Insight, Vol. 8, No. 18, pp. 9-19. ISSN 2029-0365, 2016.

STOCKER, F. O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos. Revista de Carreiras e Pessoas, 2020.

SULLIVAN, J. (2002). **Crafting a Lofty Employment Brand: A Costly Proposition.** Disponível em: <https://www.ere.net/crafting-a-lofty-employment-brand-a-costly-proposition/>. Acesso em novembro de 2021.

TAVARES, Fred. **Gestão da Marca: estratégia e Marketing.** Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Ltda, 2003.

THOMPSON, C., & GREGORY, J. B. (2012). **Managing Millennials: A framework for improving attraction, motivation, and retention.** The Psychologist-Manager Journal, 15(4), 237–246.

TORRES, Nágila Natália de Jesus; DE SOUZA, Cleidson R. B.. **Uma Revisão da Literatura sobre Ecossistemas de Startups de Tecnologia.** In: ANAIS PRINCIPAIS DO SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (SBSI), 12, 2016, Florianópolis.

VIANNA, Ilca Oliveira. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica.** São Paulo: EPU, 2001.

VIEIRA, Carolina Cyrelli Zanella dos Reis. **Cultura para inovação: Proposta de instrumento para diagnóstico em MPes - UDESC,** Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Florianópolis, 2019.

VOLBERDA, H. W. **Building the flexible firm.** Oxford: Oxford University. Press, 1998. Capítulo 6, p.162 a 183. (6.3 Cultural Barriers).

WREN, Daniel A. **The evolution of management thought**. São Paulo: John Wiley & Sons - 4th edition, 1994.

YIN, R. K. (1994). **Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos** (2 ed.). Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICE A

Revisão Sistemática de Bibliografia

Retaining talents: Impact on innovation				
Autores	País	Ano publicação	Periódico	Keywords
Alves, D Dieguez, T Conceição, O	Portugal	2020	Proceedings of the 15th European Conference on Management, Leadership and Governance, ECMLG 2019	Competition; Personnel; Embeddedness; People management; Talent; Talent R; Sustainable development
Resumo			Principais resultados	
1	<p>Companies' competitiveness is crucial for their sustainability in the medium and long term. Much of their performance depends on their Human Resources, valuable strategic asset with relevant role in transforming inputs into fruitful outputs. Competitiveness is reached throughout investment in R&D and other intangibles and companies innovate when are able to improve the interaction quality between tacit and explicit knowledge in its core, embracing not only technological but also organizational aspects. This means that innovation depends less on physical assets and more on intangible assets. In a world of change, companies need Human Resources able to adapt to environment and its competitiveness depends on its ability to have talented workers. The biggest challenge of Human Resource Managers is precisely be able to Attract, Retain and Develop Talent. Companies that do a better Talents Management are those that have better results in terms of innovation. This study intends to understand the importance of Talent Retention in organization's success as well as what attracts Talents to companies, what holds them back, what is valued and what can drive them out of the company. As a methodology It has been applied a quantitative research and the Manpower</p>		<p>The study concludes that the power that sustainable companies have in attracting and retaining their Talent will depend on the mechanisms they are able to create to maintain and retain them, proactively acting on their attraction and avoiding voluntary departure. Companies must act on the dimensions of <i>Employer Branding</i>, Recruitment and Selection. They must be attentive to the economic and social environment and develop policies of retention, namely as linked with compensation and benefits, Leadership style, Performance Management, Career Management, Training and Development, Climate and Organizational Culture, Organizational Communication and Working Conditions. Finally, about voluntary departure, companies must understand the reasons why employees abandon them, so that they can continuously improve this system.</p>	

	Group employees in Portugal were the studied population.											
Employer Branding through crowdsourcing: understanding the sentiments of employees												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="263 974 502 1052">Autores</th> <th data-bbox="502 974 654 1052">País</th> <th data-bbox="654 974 837 1052">Ano publicação</th> <th data-bbox="837 974 1173 1052">Periódico</th> <th data-bbox="1173 974 1445 1052">Keywords</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="263 1052 502 1243">Kashive, Neerja Khanna, Vandana Tandon Bharthi, Manish Naresh</td> <td data-bbox="502 1052 654 1243">Índia</td> <td data-bbox="654 1052 837 1243">2020</td> <td data-bbox="837 1052 1173 1243">JOURNAL OF INDIAN BUSINESS RESEARCH</td> <td data-bbox="1173 1052 1445 1243"><i>Employer Branding</i> intelligence; Social media; Glassdoor; Text and sentimental analysis</td> </tr> </tbody> </table>	Autores	País	Ano publicação	Periódico	Keywords	Kashive, Neerja Khanna, Vandana Tandon Bharthi, Manish Naresh	Índia	2020	JOURNAL OF INDIAN BUSINESS RESEARCH	<i>Employer Branding</i> intelligence; Social media; Glassdoor; Text and sentimental analysis	
Autores	País	Ano publicação	Periódico	Keywords								
Kashive, Neerja Khanna, Vandana Tandon Bharthi, Manish Naresh	Índia	2020	JOURNAL OF INDIAN BUSINESS RESEARCH	<i>Employer Branding</i> intelligence; Social media; Glassdoor; Text and sentimental analysis								
2	<p>Resumo</p> <p>The purpose of this paper is to explore the role of social media in creating an attractive employer brand for any organization. It investigates one of the social media Glassdoor, which is an online <i>Employer Branding</i> platform, where employees put their reviews which are both positive and negative. Analysis of these reviews can generate a lot of insights into <i>Employer Branding</i>. Design/methodology/approach The data was collected as 1,243 reviews from Glassdoor, an online crowdsourced <i>Employer Branding</i> platform for 40 top-rated employers across four different sectors, namely, Pharma, IT, retail and FMCG. Text and sentimental analyses were done using SAS visual analytical for these reviews.</p>	<p>Principais resultados</p> <p>Ten themes were generated from the text analytics which is nothing but the employer value propositions (EVPs), and they were social, interest, development and economic value as given by Berthon et al. (2005) and also others, such as work-life, management and brand value emerged. Social value came as a significant EVP followed by interest value and work-life values.</p> <p>Originality/value - The research has shown that employers can use crowdsourced employer branding insights to see where they stand in the employer's attractiveness spectrum. They can use innovative data analytics techniques, such as visualization for text and sentimental analysis to create <i>Employer Branding</i> intelligence strategies.</p>										

STRATEGY OF HR-BRAND FORMATION AND DEVELOPMENT IN LARGE COMPANIES				
Autores	País	Ano publicação	Periódico	Keywords
Rakhimov, I Kh. Perevozova, O V Ugryumova, N V	Rússia	2018	RPTSS 2018 - INTERNATIONAL CONFERENCE ON RESEARCH PARADIGMS TRANSFORMATION IN SOCIAL SCIENCES	HR-brand; competitiveness; innovation; personnel;
3	Resumo		Principais resultados	
	<p>These days the business is developing rapidly. For successful economic development it is critical to ensure human intelligence, knowledge, and abilities that shall be transformed into new ideas, innovations, increased productivity and quality of labor, profit growth and increased competition. This situation is called a 'recruitment boom' thus promoting the company image, the employer reputation and the HR-brand</p>		<p>The process of personnel brand development is a complex and difficult program of actions aimed by the company management at increasing its competitiveness in conditions of new economy and digital technologies. Today the personnel brand development is represented in practice of the real business sector as a competitive advantage and a strategy of a corporate level. Branding in this case reflects the company's potential and its readiness to react flexibly and adaptively to the demands of the labor market at a regional, as well as national and international, level. Competition for personnel and search for exclusive professionals form an integral part of the HR-brand and are one of the leading elements of personnel marketing. (c) 2018 Published by Future Academy www.FutureAcademy.org.UK</p>	
ANTECEDENTS TO <i>EMPLOYER BRANDING</i>: A STRATEGIC FOCUS ON THE INFORMATION TECHNOLOGY (IT) SECTOR IN INDIA				
Autores	País	Ano publicação	Periódico	Keywords
Nayak, S Suhan	Índia	2017	POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	
4	Resumo		Principais resultados	

<p>There is a paradigm shift in the nature of employee - employer bonding in the present dynamic business context. It is moving from a strong long term relationship to an instable short term association. This change is primarily observed among highly skilled knowledge workers of the information technology industry as they seek the best organizational environment that will suit their needs. In the present operating business environment where organizational growth is an outcome of innovative and technological progressions, human capital has emerged as one of the most valued assets of the organization. Skilled human capital can be a source of competitive advantage to companies and be a significant antecedent to its success. The challenge for the information technology industry is therefore to design a work environment that not only attracts but retains such talented human capital.</p>	<p>Hence, it is imperative for the companies to explore the attributes that such skilled talent expect and operationalise them to effective <i>Employer Branding</i> strategies. This study is an attempt to explore the important attributes that IT specialists aspire in an organization of interest which will be beneficial design <i>Employer Branding</i> strategies.</p>				
EMPLOYER BRAND BUILDING FROM THE INSIDE-OUT: HOW EMPLOYER VALUES CONTRIBUTE TO EMPLOYEE ENGAGEMENT					
5	<p>Autores</p> <p>Ferreira, Pedro</p>	<p>País</p> <p>Croácia</p>	<p>Ano publicação</p> <p>2018</p>	<p>Periódico</p> <p>RESEARCH ADVANCEMENTS IN NATIONAL AND GLOBAL BUSINESS THEORY AND PRACTICE</p>	<p>Keywords</p> <p><i>Employer Branding</i>, Employee Engagement, Employer Values, Employer Brand Attributes</p>
<p>Resumo</p>			<p>Principais resultados</p>		

<p><i>Employer Branding</i> is a concept that is gaining importance within the Human Resources field mainly due to its potential for retaining and attracting talent to boost organisations capabilities and competitiveness. According to the brand management literature, building a brand must start from within, and the employer brand should also function as a reference for a company's current employees. Thus, taking this assumption into account, the main goal of this paper is to understand how <i>Employer Branding</i> contributes towards employee engagement. In order to address this research problem the authors based the research on a leading manufacturing company in cosmetics, personal care, beauty, homecare and healthcare products and a major supplier of tinplate and plastic packaging, that is going through a process of employer brand building. Field research developed in two steps. First, the HR department and some members of the Board defined the main attributes of the brand as an employer. Second, a survey was administered to senior managers to assess the level of engagement and how they perceive the employer brand attributes. Data dimensionality was reduced using factor analysis and regression analysis tested the relation of employer brand attributes and employee engagement.</p>	<p>Factor analysis revealed three main groups of employer brand attributes: Innovation & Growth, Work Environment and Socially Responsible Practices. Employee engagement is mainly explained by Innovation & Growth attributes. The least relevant group of attributes is Socially Responsible Practices. These results contribute to better understand the relation between employer brand and employee outcomes and the importance of defining and managing employer brand attributes to foster employee engagement.</p>				
EMPLOYER BRANDING - A HUMAN RESOURCE STRATEGY FOR COMPANIES IN A TURBULENT ENVIRONMENT BASED ON THE EXAMPLE OF NORTHERN AUSTRIA					
6	<p>Autores</p> <p>Hochgatterer, Julia Ehrenstorfer, Barbara</p>	<p>País</p> <p>Croácia</p>	<p>Ano publicação</p> <p>2013</p>	<p>Periódico</p> <p>ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT: 2ND INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE BOOK OF PROCEEDINGS</p>	<p>Keywords</p> <p><i>Employer Branding</i>; Human capital; Labour shortage;</p>

Resumo		Principais resultados			
<p>Human capital is a precondition for regional development and influences, to a great extent, the value or worth of a region. Especially in a turbulent environment, human capital is a key factor to keep a region competitive and innovative. This paper addresses <i>Employer Branding</i> as a sustainable strategy for companies, located in the border region of Northern Austria, to manage their human resources. The region is characterized by mostly small and medium sized enterprises which increasingly face labour shortage because numerous residents commute to more urban areas. Hence, <i>Employer Branding</i> contributes to regional development by attracting and retaining qualified people who not only live in the region but are also willing to work there and invest their talent into the development of new and innovative products or services. An empirical study was conducted to gain insight into how precious human capital can be secured in order to reinforce regional development and encounter the labour shortage problem.</p>		<p>Interesting information about employers and employees values was discovered. Based on the results, companies in the target region require an enhanced human resource strategy in order to be visible for potential employees and to retain existing employees. That is to say, companies that are noticeable and attractive have better chances to entice qualified people which, in turn, positively influences regional development, as people not only live but also work in the region and invest their potential. Talented people not only spur the innovative strength of a company but also determine the success of an organization. New approaches towards managing human capital and their impact on the target region are presented in this paper.</p>			
What is the future of <i>Employer Branding</i> through social media? results of the delphi study into the perceptions of hr professionals and academics					
	Autores	País	Ano publicação	Periódico	Keywords
7	Bondarouk, T Ruël, H Axinia, E Arama, R		2013	Advanced Series in Management	
Resumo		Principais resultados			

<p>Purpose - HR professionals have identified the power of information sharing for <i>Employer Branding</i> that could be obtained through the rapid growth of social media usage. The growing interest in and power of social media seem to be important for companies that want to make themselves known as interesting employers and to recruit prospective employees, using techniques that are more common to job seekers and recruiters. This study aims to explore the immediate future of <i>Employer Branding</i> through social media, as envisioned by academics and HR practitioners.</p> <p>Design/methodology/approach - To look into the future of <i>Employer Branding</i>, we use the Delphi technique for forecasting, planning, issue identification, and framework development (Bobeve & Day, 2002). Two groups of respondents participated in this three-part study: 11 academics and 20 HR professionals. They were selected because of their research into the integration of HRM and IT from the e-HRM Global mailing list. The panelists participated in the research via electronic communication. The data were collected in three rounds from November 2010 to April 2011.</p>	<p>Findings - Research has revealed differences in the opinions of academics and HR professionals on the impact of social media on <i>Employer Branding</i>. The academics see its general effect as the targeting of audience for recruitment, marketing/company brand, and ways of communication/HR competencies. The practitioners see the image of the employer, visibility of the company, and organization responsiveness. The study presents other findings within the boundaries of <i>Employer Branding</i> value proposition, internal and external marketing, and the role of HR professionals. According to the academics, HR professionals in the future will need to possess knowledge about marketing and communication studies and web-based applications/ develop new skills. They think that social media will impact the image of HR in organizations. On the other hand, HR professionals think that the future of their activities will depend on their awareness of recruitment trends, HR innovative thinking, and HR networking skills. Although the object of their activity will remain recruitment, HR professionals will have to be continuously updated on what is new in the social media in terms of recruitment.</p> <p>Originality/value - This study presents the results of the Delphi technique, which is itself considered an original research method and not widely accepted in the tough "publish or perish" world. The value of the research is its forecast about the future developments of <i>Employer Branding</i> through social media, as envisioned by academics and HR practitioners. © 2013 by Emerald Group Publishing Limited.</p>			
Managing employer brand attributes to attract potential future leaders				
Autores	País	Ano publicação	Periódico	Keywords
8 Bonaiuto, M De Dominicis, S Illia, L Rodríguez-Cánovas, B		2013	Journal of Brand Management	<i>Employer Branding</i> brand attribute potential leaders ideal employer real employer talents

Lizzani, G				
Resumo		Principais resultados		
<p>Attracting and retaining professionals with the potential to become leaders is crucial for ensuring the success of companies. The purpose of this study is to contribute to the field of <i>Employer Branding</i> (EB) by identifying which employer brand attributes are perceived as particularly relevant for attracting talented people.</p>		<p>Using three empirical studies, we identify brand attributes that have not been very widely diffused among real companies (versus ideal) but are relevant for attracting young professionals with the potential to become leaders. We also identify which brand attributes already present among real employees allow for attracting talented individuals versus the non-talented ones. The three studies are conducted with a sample of 493, 729 and 1605 recent graduates from Italian universities, respectively. The results indicate that the most idealized brand attributes are related to the future employers' ability to innovate, be committed to social responsibility, be open, be a corporation that values capabilities and knowledge and, finally, be a place offering different career paths. The last three factors in particular have become more important in recent years. The results are discussed with reference to how they contribute to our understanding of EB, brand management and the attraction of future leaders. © 2013 Macmillan Publishers Ltd.</p>		
<i>Employer Branding through preference matching</i>				
Autores	País	Ano publicação	Periódico	Keywords
9 Erlenkaemper, S Hinzdorf, T Priemuth, K Von Thaden, C	Alemanha	2006	Human Resource Management Consulting Firms	Trade Fair Specification Profile Social Preference Consult Firm Social Security Contribution
Resumo		Principais resultados		

	<p>Summary: Efficient <i>Employer Branding</i> requires innovative methods of personnel market research to control and target the employer attractiveness of consultancies. Preference matching can be used to determine the specifications potential applicants have for attractive employers and to define the selection and decision-making process of applicants as realistically as possible.</p>	<p>The information gained from this matching process is then turned into precise recommendations for the successful <i>Employer Branding</i> of consultancies and other companies. © 2006 Springer Berlin · Heidelberg.</p>			
Leveraging <i>Employer Branding</i>, performance management and human resource development to enhance employee retention					
	Autores	País	Ano publicação	Periódico	Keywords
	Cascio, W F		2014	Human Resource Development International	<i>Employer Branding</i> , performance management, technology-delivered instruction, social-learning tools
10	Resumo		Principais resultados		
	<p>Global economic recovery from years of depressed growth has accelerated voluntary turnover, along with employer concerns about retention. More employers are also promoting from within their ranks, and this has put growing emphasis on HRD and career-development initiatives.</p>		<p>This article argues that the biggest winners in this emerging economic environment, at least from a talent perspective, are organizations with positive employer brands, performance management strategies that help employees develop expertise that maximizes their potential, and innovative approaches to the design and delivery of HRD initiatives, especially technology-delivered instruction (e.g., mobile and virtual applications, simulations, MOOCs) and social-learning tools (e.g., wikis, communities of practice, social media). These strategies are by no means exhaustive, but they are three key elements of employee retention. © 2014 Taylor & Francis.</p>		
The Role of Social Media in <i>Employer Branding</i>					
11	Autores	País	Ano publicação	Periódico	Keywords

Otken, Ayşe Begum, Elif Okan, Yolbulan	Turquia	2016		<i>Employer Branding</i> • Generation Y • Social media
Resumo		Principais resultados		
<p>This paper aims first to analyze the <i>Employer Branding</i> in terms of human resource management and marketing and discuss whether social media contributes to developing an employer brand. A pilot survey study is conducted to University to identify the sector and company they want to work for and to indicate the most successful CEO. They were also asked to name the characteristics of an ideal CEO. The second part of the study is a content analysis regarding the social media usage frequency/content of the employer brands indicated by the respondents.</p>		<p>The findings of the study show that respondents participated to the study want to work in technology, entertainment and automotive sectors. Gen Y respondents also want to work in Turkcell, Apple, Google, Microsoft, Vodafone, Mercedes and BMW. They find Ferit Sahenk, Umit Boyner, Ali Koc and Muhtar Kent as the most successful CEOs. They think that creativity and openness to innovation are the most important characteristics of a CEO. Although the nature and content of doing business has changed due to technological advancements, social media is just one component of <i>Employer Branding</i>. It is created by well-developed human resource functions and well planned marketing activities.</p>		
Innovations in <i>Employer Branding</i> – A review				
Autores	País	Ano publicação	Periódico	Keywords
Kavitha, G. Jublee, D.		2016	International Journal of Pharmacy and Technology	<i>Employer Branding</i> . <i>Employer Branding</i> model; Innovative practices
Resumo		Principais resultados		
12	<p>In the present competitive labor market to attract and retain the future and existing human capital, all employers try innovations and innovative practices in creating a strong employer brand which is specifically looked at as a new job responsibility of the Human Resource team. The Process of using innovative methods in <i>Employer Branding</i> starts on day one during on-boarding of employees. In the modern world where employees are displaying behavior similar to customers human resource function is facing</p>		<p>This paper presents the review of innovations and innovative practices which have been practiced in <i>Employer Branding</i>. It also includes the various innovative practices used by employers in branding.</p>	

	the challenges to find creative and innovative methods to on-board new employees. The creative methods used by companies include a dance by existing employees to welcome the new Hire, joining on a Friday, a bonus to quit post orientation, a laughter club, a greeting card personally attested by CEO or senior management personnel.				
The <i>Employer Branding</i> and employee performance					
	Autores	País	Ano publicação	Periódico	Keywords
13	Huang, Xia Liu, Yang	China	2010	Proceedings - 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, ICIII 2010	Brand benefits; Business management; Employees' performance; Employer; <i>Employer Branding</i>
	Resumo		Principais resultados		
	Employer brand is a new competitive strategy of human resource management. It is so popular among practitioners, and relatively lacking of academic research on this topic raises interesting of management scholars. This article presents a definition of <i>Employer Branding</i> from a comprehensive perspective and argues that the employer brand comes from the benefits provided by employment and makes company different as an employer.		The article discusses the relationship between <i>Employer Branding</i> and employee performance, and believe that the <i>Employer Branding</i> has many benefits to employee performance via different ways, such as organizational exchange, and organizational identification approach. Finally, it gives some advice on the process of building <i>Employer Branding</i> . © 2010 IEEE.		
Employment branding at Google: A challenge to attract and/or build talent					
	Autores	País	Ano publicação	Periódico	Keywords
14	Sridhar, Kaushik	Austrália	2013	International Journal of Sustainable Society	Diversity management; Google; Halo effect; Human resource management;

				Innovation; Interviewing bias; Recruitment; Retention; Talent management
Resumo			Principais resultados	
<p>Many organisations are realising that it is better to develop the leaders of tomorrow from within the organisation and that development is a critical strategic objective. Development helps to retain talent and ensure leaders are prepared to succeed strategically, operationally and culturally. This paper looks at the topic of recruitment and talent selection through the eyes of Google. Google has extraordinary appeal, which helps attracting not only the top talents in computer science and information technology but also throughout various industries from all levels of employment.</p>			<p>This paper attempts to fine-tune their recruitment approach to optimise the scanning and selection of these applicants as this will be fundamental in ensuring good organisational and job fit, timely processing and minimising discrimination and biases. Effective talent management is crucial in today's tight labour market and skill and balancing a buy and build talent policy will position Google well for its future. Copyright © 2013 Inderscience Enterprises Ltd.</p>	
War for talents—How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness				
Autores	País	Ano publicação	Periódico	Keywords
Sommer, Luise Pauline Heidenreich, Sven Handrich, Matthias	Alemanha	2017	R and D Management	
15	Resumo			Principais resultados
	<p>Recruiting high potentials is the foundation for creating knowledge, innovation and competitive advantages. Unfortunately, many companies face the problem of having a hard time recruiting high potentials in a tightening labor market. To secure future innovation, growth and competitiveness companies must be attractive for potential employees. Within this respect, past research suggests that innovative companies might be at an advantage as they appear more attractive to</p>			<p>The results of our scenario-based experiment (n = 322) show that organizations with an innovative product portfolio and a strong innovation culture appear more attractive to potential employees. These effects turned out to be even stronger for employees which are highly innovative as they care a great deal about the organizational innovativeness of the company they work for. Thus, our findings suggest that communicating organizational innovativeness within <i>Employer Branding</i> is an</p>

	employees in general and to those with an innovative personality in specific. Hence, HR communication might use an organization's innovativeness within <i>Employer Branding</i> to attract high potentials. However, current literature falls short to provide empirical evidence on whether and how the communication of organizational innovativeness affects employer attractiveness and especially attracts innovative employees.	effective measure not only to improve employer perceptions in general, but also to attract innovative employees.			
An exploratory study on the impact of recruitment process outsourcing on <i>Employer Branding</i> of an organisation					
16	Autores	País	Ano publicação	Periódico	Keywords
	Gilani, Hasan Jamshed, Shabana		2016	Strategic Outsourcing	Brand commitment; Brand image; Brand perception; Business process outsourcing; <i>Employer Branding</i> ; Innovation; Internal brand communication; Internal branding; Qualitative; Recruitment
Resumo			Principais resultados		

<p>Purpose: This paper aims to focus on “Recruitment Process Outsourcing” (RPO) as a key element of improvement in corporate brand of organisation through using the talent and capabilities of employees. This research explores the linkages and interconnection between the concepts of RPO and its contribution towards the <i>Employer Branding</i> process. The review of the literature on RPO and <i>Employer Branding</i> identifies an emergence of conceptual framework based around outsourcing effectiveness and its impact on <i>Employer Branding</i>.</p> <p>Design/methodology/approach: Exploratory research was carried out using case study analysis to give clear and deep understanding of the RPO and its impact on <i>Employer Branding</i>. This was conducted by using the semi-structured interviews with the HR and marketing managers using the qualitative method. The findings propose a conceptual framework which is representative for the organisations engaged in RPO.</p>	<p>Findings: The key findings include talented employees’ role in improving the brand image of any organisation; the development of customers’ perceptions through their attitude and behaviours; the reduction in the HR costs through RPO Services, the responsibility of the organisation taken by RPO which provides the chance for HR professionals and top management to focus on core activities; and the organisational care in selection of the RPO service provider as per their criteria. Research limitations/implications: This research has been limited to assessing the impact of RPO on the <i>Employer Branding</i> of manufacturing organisations purely due to access issues. The research clearly establishes a good link between the operationalisation of RPO and its direct influences on an organisation’s <i>Employer Branding</i> through its outsourced employees. The research clearly highlights the importance of and the vital role played by the outsourced employees and how they need to be nurtured through a strong corporate culture and make them great brand ambassadors. Practical implications: At the practical level, this study has several managerial implications, as the findings provide a good understanding of the concept of RPO and how it impacts the employer brands of the organisation. The research gives confidence to the HR managers and directors on the importance of outsourced staff members and the need to address the issues concerning the employee branding of an outsourced member of staff. The outcome of the research gives a conceptual model which represents the impact of an outsourced employee on the <i>Employer Branding</i> process of the organisation. This conceptual model highlights the many different factors that need to be addressed by a HR manager to keep consistency in employee branding of the organisation. Social implications: The social implications of this research relate to the wellbeing and motivated staff members of an organisation, even though they do not work directly under the brand of the company they</p>
--	---

	<p>serve in. As mentioned in the research findings, the complications of the RPO process usually has drastic and serious impacts on employee attitudes and feelings when it comes to issues like change management, job satisfaction and the sense of belonging to the organisation. By addressing the different factors explored in the conceptual model of this research, an outsourced employee can feel equally motivated and belonging to the organisation they serve in, just as any other permanent member of staff who acts like an ideal brand ambassador for the <i>Employer Branding</i> of the organisation.</p> <p>Originality/value: This research is original and adds value to the dynamics of RPO processes by exploring the impact of the process on <i>Employer Branding</i> of the organisation through its brand ambassadors. This research paves way for further research to be carried out within service organisations where employees play a vital role in being the brand ambassadors of their employer brands.</p>
--	---

APÊNDICE B

Perguntas do questionário survey para colaboradores das empresas de Florianópolis

Quadro x - Coleta de dados: perguntas do questionário survey para colaboradores

Tema	Categorias	Perguntas de referência
<p style="text-align: center;">Gestão Estratégica de Pessoas</p>	<p style="text-align: center;">Atração/Captação</p>	<p>Como você conheceu a empresa? Indicação de alguém que trabalha ou já trabalhou na empresa / Indicação de alguém que não trabalha na empresa / Redes sociais / Notícia na imprensa / Canais de vagas / Outro (qual?)</p> <p>A partir de que momento passou a considerar a possibilidade de trabalhar na empresa? Recebi a indicação da vaga por alguém que trabalha ou trabalhou na empresa / Recebi a indicação da vaga por alguém de fora da empresa / Fui abordado(a) por um recrutador / Já conhecia a empresa, aguardei pela abertura da vaga e me candidatei / Não conhecia a empresa, vi a divulgação da vaga e me candidatei (onde viu a divulgação da vaga?) / Outro (qual?)</p> <p>Como foi o processo de seleção para a vaga? (Escolha a opção com a qual você mais se identifica) a) Minhas habilidades e experiências foram identificadas e avaliadas ao longo das etapas do processo de seleção b) Minhas habilidades e experiências foram identificadas a partir do meu currículo, perfil profissional no LinkedIn ou cadastro na plataforma de recrutamento c) Minhas habilidades e experiências não foram exploradas ou levadas em consideração no processo seletivo d) Não participei de processo seletivo para a minha vaga (fui indicado/a ou recebi uma proposta direta)</p>
	<p style="text-align: center;">Retenção</p>	<p>Quais benefícios mais te chamaram a atenção na proposta de trabalho? Escolha até 5: Salário / Benefícios como plano de saúde, vale alimentação, etc / Equilíbrio entre vida pessoal e profissional / Possibilidade de capacitação e treinamentos / Perspectiva de promoção e desenvolvimento de carreira / Desafio / Ambiente de trabalho / Reputação da empresa no mercado / Outro (qual?)</p> <p>Com que frequência sua motivação, engajamento e satisfação são acompanhados pela empresa? Com bastante frequência / Com frequência suficiente / Raramente / Não são acompanhados</p>
	<p style="text-align: center;">Fator de Diferenciação</p>	<p>O que te levou a escolher a empresa, em detrimento de outras empresas com vagas de trabalho semelhantes? (questão aberta)</p> <p>Quando você identificou que o perfil da vaga era compatível com o seu perfil profissional? No momento que soube da vaga / Ao pesquisar mais detalhes sobre a vaga / Durante o processo seletivo / Depois da contratação, no dia a dia do trabalho / Ainda estou em dúvida</p> <p>De 1 a 5, em que 1 significa nem um pouco alinhados e 5 significa muito alinhados, quanto a descrição da vaga e os benefícios apresentados estão de acordo com a realidade? (escala 1 a 5)</p>
<p style="text-align: center;">Gestão da Marca Empregadora</p>	<p style="text-align: center;">Marketing Externo</p>	<p>Sobre os benefícios oferecidos pela empresa, aponte em que momento você tomou conhecimento a respeito dele: - Alguém me falou sobre / Nas ações de comunicação da empresa / Na descrição da vaga / Durante o processo seletivo, nas entrevistas / Durante o processo seletivo, na proposta / Após a contratação / Nunca soube / Não me lembro / A empresa não oferece esse benefício</p>

		<p>Você já conhecia a empresa antes de se candidatar / ser chamado/a para a vaga? Sim / Não</p> <p>Sobre suas necessidades e expectativas, como foi o processo de entendimento e alinhamento com a empresa? (Escolha a opção com a qual você mais se identifica)</p> <p>a) A empresa buscou entender o que eu esperava do emprego durante o processo seletivo b) A empresa buscou entender o que eu esperava do emprego após a contratação c) A empresa nunca buscou entender o que eu esperava do emprego</p> <p>Como foi sua interação com a empresa durante o processo seletivo? (Escolha a opção que mais representa sua opinião)</p> <p>a) Rápida. Entre tomar conhecimento da vaga e ser contratado, interagi algumas ou poucas vezes com o time da empresa b) Depois de saber da vaga, entre minha candidatura e minha contratação, troquei e-mails e fui impactado(a) por vários materiais de comunicação da empresa c) Já interagia com os canais de comunicação e consumia conteúdos da empresa mesmo antes de saber da vaga</p>
	Marketing Interno	<p>Como você normalmente fica sabendo das ações de capacitação e treinamento oferecidos pela empresa? (aberto)</p> <p>Depois da contratação, como a empresa busca identificar suas necessidades e expectativas em relação à sua função e ao seu crescimento profissional? (Marque os que se aplicam) Feedbacks estruturados e frequentes / Reuniões de 1:1 com os gestores / Ações de integração / Questionários e formulários periódicos / Ações de comunicação interna / Outros (quais?)</p> <p>Em uma escala de 1 a 5, como você avalia a frequência dessas ações? (sendo 1 nada frequente e 5 muito frequente)</p> <p>Em uma escala de 1 a 5, como você avalia a eficiência dessas ações? (sendo 1 nada eficiente e 5 muito eficiente)</p>
	Employer Value Proposition (Proposta de Valor)	<p>Você diria que a marca que a empresa apresenta para o mercado é também uma marca empregadora? Sim/Não</p> <p>A empresa possui um EVP (Employer Value Proposition) - Documento/manual que guia as ações da marca com foco nos futuros e atuais colaboradores da empresa? Sim/Não/Não sei</p> <p>Se sim, você já teve acesso ao conteúdo dele? Sim/Não/Não sei</p> <p>Na sua visão, a empresa aplica ações de Employer Branding (Gestão da Marca Empregadora)? Sim/Não/Não sei</p> <p>Você sente que é ou já foi impactado(a) por elas? Sim/Não/Não sei</p> <p>Você acredita que as ações de Employer Branding interferiram na sua decisão de trabalhar na empresa? Sim/Não/Não sei</p>

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

Coleta de dados: perguntas do questionário survey para empresas de tecnologia

Tema	Categorias	Perguntas de referência
Gestão Estratégica de Pessoas	Atração/Captação	<p>Quais os métodos usados atualmente por sua empresa para atrair e recrutar colaboradores? Marque todas que se aplicam Divulgação das vagas em redes sociais / Divulgação das vagas no site da empresa / Divulgação das vagas em página própria de recrutamento (Glassdoor, Kenoby, Greenxxx, etc) / Recrutamento ativo feito por profissionais internos e/ou externos / Ações de assessoria de imprensa / Nenhuma delas / Não sei</p> <p>Dos métodos que você assinalou, qual você considera ser o mais efetivo atualmente para atrair e recrutar colaboradores na sua empresa?</p>

		<p>Divulgação das vagas em redes sociais / Divulgação das vagas no site da empresa / Divulgação das vagas em página própria de recrutamento (Glassdoor, Kenoby, Greenxxx, etc) / Recrutamento ativo feito por profissionais internos e/ou externos / Ações de assessoria de imprensa / Nenhuma delas / Não sei</p> <p>Sobre o método mais efetivo assinalado, dê sua opinião: em uma escala de 1 a 5, qual o nível de efetividade deste método para identificar habilidades, conhecimentos e experiências do colaborador durante o processo de seleção?</p> <p>1 - Nada efetivo 5 - Extremamente efetivo</p>
	Retenção	<p>Entre os benefícios e atributos abaixo, de acordo com sua opinião, avalie de 1 a 5 o nível de relevância que cada um deles teve na escolha dos colaboradores quando decidiram aceitar uma vaga de trabalho na sua empresa:</p> <p>Salário compatível com o mercado / Benefícios como plano de saúde, vale alimentação, etc / Equilíbrio entre vida pessoal e profissional / Possibilidade de capacitação e treinamentos / Perspectiva de promoção e desenvolvimento de carreira / Objetivos desafiadores / Ambiente de trabalho / Reputação da empresa no mercado / Outro (qual?) / Não é oferecido pela empresa</p> <p>Na sua opinião, com que frequência a motivação, engajamento e satisfação dos colaboradores são acompanhados pela empresa?</p> <p>Com bastante frequência / Com frequência suficiente / Raramente / Não são acompanhados</p> <p>Qual(quais) área(áreas) da empresa enfrenta(m) desafios relacionados à atração, seleção e retenção de talentos atualmente? (Marque todos que se apliquem)</p> <p>Tecnologia/Desenvolvimento / Marketing / RH / Financeiro / Comercial / Customer Success / Suporte</p> <p>Qual(quais) nível(níveis) da empresa enfrenta(m) desafios relacionados à atração, seleção e retenção de talentos atualmente? (Marque todos que se apliquem)</p> <p>Cargos de diretoria / Cargos de coordenação / Analistas / Assistentes / Estágio</p>
Gestão da Marca Empregadora	Marketing Externo	<p>Sobre os benefícios e atributos oferecidos pela empresa, assinale por meio de quais métodos cada um deles normalmente é divulgado/informado para o público externo: (marque todos que se aplicam)</p> <p>Salário compatível com o mercado / Benefícios como plano de saúde, vale alimentação, etc / Equilíbrio entre vida pessoal e profissional / Possibilidade de capacitação e treinamentos / Perspectiva de promoção e desenvolvimento de carreira / Objetivos desafiadores / Ambiente de trabalho / Reputação da empresa no mercado / Outro (qual?)</p> <p>Reforçado publicamente pelos próprios colaboradores / Nas páginas próprias de recrutamento da empresa / Em canais de comunicação da empresa (site, redes sociais, etc) / Na descrição da vaga / Durante o processo seletivo / Após a contratação / Não é divulgado em lugar/momento nenhum / Não sei / A empresa não oferece esse benefício</p> <p>A empresa realiza ações de marketing para atração/captação de talentos?</p> <p>Sim Não</p> <p>Se sim, de 1 a 5, quanto você considera essas ações efetivas para a atração/captação de profissionais qualificados e adequados à cultura da empresa?</p> <p>1 - Nada efetivas 5 - Muito efetivas</p>
	Marketing Interno	<p>A empresa realiza ações internas de comunicação com foco em retenção de talentos?</p> <p>Sim Não</p> <p>Se sim, de 1 a 5, quanto você considera essas ações efetivas para a retenção de profissionais qualificados e adequados à cultura da empresa?</p>

		1 - Nada efetivas 5 - Muito efetivas
	Employer Value Proposition (Proposta de Valor)	<p>Você diria que a marca que a empresa apresenta para o mercado é também uma marca empregadora? Sim/Não</p> <p>A empresa possui um EVP (Employer Value Proposition) - Documento/manual que guia as ações da marca com foco nos futuros e atuais colaboradores da empresa? Sim/Não/Não sei</p> <p>Se sim, você já teve acesso ao conteúdo dele? Sim/Não/Não sei</p> <p>A empresa possui um/uma profissional dedicado/a especificamente a ações de Employer Branding? Sim/Não/Não sei</p> <p>Na sua visão, a empresa aplica ações de Employer Branding (Gestão da Marca Empregadora)? Sim/Não/Não sei</p> <p>Na sua opinião, de forma geral, a aplicação de ações de Employer Branding em empresas de tecnologia é relevante para gerar melhorias na contratação de profissionais qualificados e adequados à cultura da empresa? 1 a 5</p> <p>Na sua opinião, de forma geral, a aplicação de ações de Employer Branding em empresas de tecnologia é importante para criar diferenciais para a empresa em relação aos concorrentes? 1 a 5</p>

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

APÊNDICE C

Checklist / Planilha de acompanhamento / Questionário para colaboradores



**EMPLOYER
BRANDING**

Gestão de marca
empregadora para
empresas de tecnologia
de Florianópolis

**5 PASSOS
INICIAIS** ↓

O passo a passo
inicial da sua
estratégia de
**Employer
Branding**

Material produzido por
Christiana Lima, sob
orientação da professora
Danyela Lemos, como etapa
final para obtenção do título
de mestre pelo Mestrado
Profissional de Administração
da ESAG/UEDESC

Outubro de 2021

“Relacionamento contínuo, talentos, benefício mútuo, rede de negócios”

O termo **Employer Branding** conecta as estratégias das áreas de Marketing e Recursos Humanos em um processo de criação de um lugar diferenciado de trabalho. (MASCARENHAS, MANE, 2020)

Em Florianópolis, cidade que faz parte do **4º maior polo de tecnologia do Brasil** em número de empresas, a demanda por profissionais qualificados tende a aumentar cada vez mais. Em projeção da ACATE (Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia), somente na Grande Florianópolis o saldo de vagas para profissionais com perfil tecnológico em 2022 será de **quase 2.500 oportunidades**.

O desafio é sentido no dia a dia das equipes de recrutamento das empresas da área e levanta a pergunta:

POR ONDE COMEÇAR?

Com o objetivo de incentivar e facilitar os primeiros passos da aplicação de estratégias de Employer Branding em empresas de tecnologia da região, este guia lista etapas básicas importantes para criação e reforço de uma marca empregadora, buscando fortalecer o ecossistema da cidade e melhorar sua interação e troca de benefícios com seus atuais e futuros colaboradores.

TOTAL DE VAGAS para profissionais com perfil tecnológico (apenas no setor de tecnologia) na Grande Florianópolis

2021	2022	2023
1808 vagas	2488 vagas	3149 vagas

Fonte: Pesquisa ACATE 2021.

“Quando a empresa comunica o que faz, cria personalização de marca, as pessoas se envolvem, se sentem parte, sentem orgulho. (Employer Branding) é extremamente importante em todos os nossos planos e impacta em todas as frentes.”

Fonte: Entrevista com colaborador da área, Junho 2021.

EMPLOYER BRANDING

“O relacionamento contínuo com os funcionários da empresa oferece uma série de traços de benefício mútuo e é parte integrante do modo de negócios total da empresa”. (HARDEL, BARRLOW, 2006, p. 187)
 “O processo de criação de um lugar diferenciado de trabalho e sua promoção para atrair talentos de que a organização precisa para atingir suas ambições”. (MASCARENHAS, MANE, 2020, p. 13)

COMO SEGUIR ESTE GUIA

Nos próximos passos você vai entender a relevância de identificar e categorizar os canais e materiais de marketing usados na estratégia de Employer Branding. Neste guia, usamos os conceitos da literatura da área, que separam os canais entre:

Marketing Interno x Marketing Externo x EVP

MARKETING INTERNO

(voltado para atuais colaboradores, com objetivo principal de retenção)

MARKETING EXTERNO

(voltado para futuros colaboradores, com objetivo principal de atração/captação)

EMPLOYER VALUE PROPOSITION

(ou proposta de valor, que descreve os fatores de diferenciação e determina as diretrizes da marca empregadora)

Tags de prioridade

Para te ajudar a definir o que fazer primeiro e como criar expectativas em relação aos resultados, marcamos as tarefas por critérios de prioridade e nível estratégico. Comece pelas ações mais relevantes de acordo com o momento e as necessidades da sua empresa, seguindo as cores:

→ VERDE

Nível **ESTRATÉGICO**
Resultados de **LONGO PRAZO**

→ AMARELO

Nível **TÁTICO**
Resultados de **MÉDIO PRAZO**

→ LARANJA

Nível **OPERACIONAL**
Resultados de **CURTO PRAZO**

Este material vale para empresas de tecnologia ou de outros setores que valorizem o perfil inovador. É voltado para empresas de Florianópolis, mas pode ser aplicado também em qualquer região e segmento de mercado que busque profissionais qualificados e engajados em uma cultura de desenvolvimento rápido e de adaptação a mudanças.

“ Empresas marcantes e atraentes têm melhores chances de atrair pessoas qualificadas, o que, por sua vez, influencia positivamente o desenvolvimento regional, pois as pessoas não só vivem, mas também trabalham e investem seu potencial na região. ”

Hochpartner e Christoforidis (2018)

**São 5 passos para melhorar a forma
como você atrai, seleciona e retem
talentos a partir do marketing.**

VAMOS LÁ?



→ PASSO 1

Avalie e organize sua estrutura interna de **interações entre Marketing e Recursos Humanos**

- Agenda de reuniões Marketing + RH
- Definição de responsável pelas ações de Employer Branding
- Mapeamento de canais disponíveis
- Definição de metas conjuntas



■ Agenda de reuniões Marketing + RH

Comece definindo uma agenda de reuniões para identificar os pontos de contato mais relevantes entre as duas áreas envolvidas na gestão de marca empregadora. Defina encontros recorrentes para debater os espaços e necessidades de cada uma delas, integrando ações e mapeando desafios.

■ Aponte um profissional responsável pelas ações de Employer Branding

Contar com uma equipe especializada no desenvolvimento e na execução de estratégias de EB pode ser um cenário ideal, mas não precisa acontecer agora. Enquanto isso não acontece, identifique e nomeie ao menos um(a) profissional na área de RH ou de marketing que fique responsável pela definição e distribuição das tarefas relacionadas à área, mesmo que não seja sua função exclusiva. Dê autonomia e recursos para que essa pessoa desempenhe bem o seu papel enquanto guardiã da marca empregadora da empresa.

■ Faça um mapeamento de canais disponíveis

O que já existe na sua empresa que pode ser explorado em prol do Employer Branding? Identifique os canais de comunicação que já são usados pelas equipes e mapeie quais deles também podem ser aproveitados para a marca empregadora. Crie uma lista de pontos de contato e identifique possíveis lacunas nos processos de comunicação com os públicos envolvidos.

■ Defina metas e indicadores de acompanhamento mútuo

Acompanhar os resultados do processo vai ser fundamental para medir sua efetividade e definir papéis entre as equipes. Para isso, defina as metas iniciais do processo de construção e consolidação da marca empregadora, envolvendo gestores e profissionais das áreas de Marketing e de Recursos Humanos.



Baixe aqui a planilha de acompanhamento de metas

2



→ PASSO 2

Identifique os fatores de diferenciação oferecidos pela empresa

- Desenho de persona para marca empregadora
- Mapeamento de concorrentes
- Lista de benefícios possíveis de acordo com a literatura (funcionais, psicológicos, econômicos): dar nota de acordo com a percepção dos colaboradores em relação à sua relevância como diferencial

1 Crie uma persona específica para marca empregadora

Identifique e documente as características principais do perfil de colaborador que a empresa procura atrair e reter. Levante dados e crie um personagem que direcione todos os materiais de comunicação a serem elaborados. Comece identificando as necessidades do seu público com um formulário que ajude no mapeamento do perfil.

2 Identifique as empresas concorrentes no cenário de contratação

Para destacar o que diferencia a empresa no ecossistema de tecnologia, mapeie as que podem figurar como possíveis concorrentes em relação aos candidatos e identifique em seus canais de marketing externo quais são os benefícios oferecidos por cada um deles.

3 Liste os benefícios oferecidos pela empresa

Sinalize o potencial de atração e retenção dos benefícios oferecidos pela empresa e aqueles que poderiam ser oferecidos, de acordo com as características da persona desenhada, com o feedback dos colaboradores e com as ofertas das empresas concorrentes. Crie formas de priorizar cada um desses benefícios em estruturação de políticas de RH e em divulgação para reforço da marca empregadora.

SEPARE OS BENEFÍCIOS POR CATEGORIAS:

Benefícios funcionais (promoção, tarefas desafiadoras, ambiente de trabalho, desenvolvimento de carreira)

Benefícios econômicos (pacote de compensação: salário, vale alimentação, vale refeição, vale transporte, etc)

Benefícios psicológicos (inovação, sucesso no mercado, reputação da empresa, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal)

[↓](#) **Baixe aqui um modelo de formulário para aplicar com seus colaboradores**

1 Use a aba de Benefícios para organizar a oferta e a percepção de cada um deles

→ PASSO 3

Defina os valores e os direcionamentos de estilo que deem **identidade para a marca empregadora**

- Elementos de união e de diferenciação entre a marca comercial e empregadora
- Definição de tom de voz, linguagem e palavras-chave
- Criação de um discurso único e próprio da marca



1 Aponte elementos que aproximam e que afastam a marca comercial da marca empregadora

Encontre os aspectos que fazem da empresa uma imagem única para todos os públicos e os reforce como direcionamento de todas as comunicações. Ao mesmo tempo, defina aqueles que podem ser explorados exclusivamente com objetivos comerciais ou de contratação e retenção. Crie uma lista com esses aspectos, sejam eles valores, crenças, ações de impacto social, causas defendidas, entre outros.

2 Defina o tom de voz, a linguagem e as palavras-chave que representam a marca empregadora

Do ponto de vista de comunicação, defina se e tom de voz, a linguagem e os termos usados para caracterizar a marca empregadora serão unificados ou pensados de forma separada. Crie um parágrafo instrucional para que todos os envolvidos nas ações de EE sigam as mesmas diretrizes, com características que marquem e consolidem a marca em qualquer ação ou canal utilizado.

3 Identifique os valores e o discurso que reforcem o diferencial da empresa como empregadora

Mapeie e documente os valores que tornam a marca empregadora da empresa única, conectando todos esses elementos em um discurso sólido que crie e defenda um posicionamento que será a identidade da empresa diante dos profissionais da área.

4



→ PASSO 4

Crie estratégias e um plano de ação para cada canal de marketing com foco empregador

MARKETING EXTERNO

- Site
- Página de carreiras
- Redes sociais

MARKETING INTERNO

- Integração entre colaboradores e gestores
- Ações de engajamento
- Espaço de divulgação e indicação

A partir dos canais identificados no Passo 1 deste checklist, identifique oportunidades em cada um deles e crie um planejamento de ações com cronogramas e responsáveis bem definidos.

Use os canais de Marketing Externo para reforçar a marca e representar a cultura organizacional para o mercado

Identifique o perfil de cada canal de contato com o público externo e, a partir das diretrizes mapeadas na etapa de proposta de valor e guia de estilo, crie publicações e ações estratégicas que representem a marca e atraiam talentos.

Crie espaços de diálogo e feedbacks a partir do Marketing Interno e incentive indicações e defesa da marca pelos colaboradores

Garanta que exista espaço suficiente de contato entre colaboradores e gestores, capaz de medir o nível de satisfação da equipe em relação à realidade de aplicação do que foi apresentado como diferencial. Incentive a participação dos próprios colaboradores como defensores da marca e de seus valores.

- 1 Comece definindo publicações e divulgações referentes a cada um dos benefícios que a empresa oferece, para garantir que todos eles estejam contemplados nos canais de comunicação com públicos internos e externos. Siga a aba de Benefícios na planilha para identificar e mapear as ações em cada canal.

→ PASSO 5

Acompanhe métricas e resultados de forma recorrente

- Número de cadastros para vagas, qualificação dos candidatos no processo seletivo e percentual de retenção de talentos
- Processo recorrente para mensurar a validade e a efetividade das ações realizadas para atração, captação e retenção



1 Acompanhe os indicadores definidos como metas no primeiro passo deste guia

Defina indicadores e avalie de forma recorrente aspectos relacionados ao preenchimento de vagas, ao engajamento nos canais de marketing e à satisfação dos colaboradores. Faça isso com o apoio de ferramentas e elabore relatórios de apresentação dos resultados.

2 Mensure os resultados alcançados em atração, captação e retenção

Crie um funil de contratação ou aplique algum outro método para avaliar de forma fácil o sucesso das estratégias apresentadas. Encare pontos de melhoria para rever a estratégia e recomeçar os passos a partir de dados concretos de histórico das ações já realizadas.



Cada ação de EB é um passo a mais no sentido da inovação e do crescimento



Comece agora e siga fazendo ações de Employer Branding para reforçar a qualidade e a satisfação do seu time, sempre com foco em pessoas!

Não se esqueça: o objetivo de cada ação deve estar sempre centrado na busca por melhorar a interação da empresa com aqueles que a constroem, hoje e no futuro, para gerar desenvolvimento e crescimento conjunto.

“ o relacionamento contínuo com os funcionários da empresa oferece uma série de trocas de benefício mútuo e é parte integrante da rede de negócios total da empresa ”

AMBLER BAREKOW, 1988

“ Procedimentos táticos e estratégicos voltados à manutenção de um quadro de colaboradores de alto desempenho refletem de forma definitiva no desenvolvimento das companhias, principalmente em ambientes de inovação ”

(ALVES, DIAGUIZ, CONCEIÇÃO, 2020)



Sobre as autoras

CHRISTIANA LIMA

Jornalista e RP pela UFMG, com pós-graduação em Gestão Empresarial e Marketing pela ESPM, certificados internacionais em Branding e Management e mestranda em Administração pela UDESC/ESAG. Atua com comunicação e marketing para tecnologia e inovação, tendo executado e coordenado projetos para empresas de Belo Horizonte, Florianópolis e do Vale do Silício. Atualmente, coordena as ações de marketing da Eyemobile e presta consultorias estratégicas em Employer Branding.

DANNYELA DA CUNHA LEMOS

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora do Departamento de Administração Empresarial da Universidade do Estado de Santa Catarina UDESC/ESAG e do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração da ESAG, no mestrado profissional. Pesquisadora do Grupo de Pesquisa Dimensões e Processos Organizacionais - Estratégicos.

REFERÊNCIA

LIMA, Christiana. *Proposta de Aplicação de estratégias de Employer Branding no setor de tecnologia de Florianópolis*. Florianópolis/SC, 2021.



Entre em contato com a autora e conte o que você achou do material:

<https://www.linkedin.com/in/christianarslima/>

METAS - EMPLOYER BRANDING														
Objetivo	Metas	Área responsável	Prazo de execução	Indicador-meta	Indicador-anual	Progresso	Progresso Objetivo	Status	jan	fev	mar	abr	ma	jun
Aumentar o número de profissionais cadastrados para as vagas abertas na área de Tecnologia	Aumentar em 50% o número de seguidores em todas as redes sociais	Marketing	Maio	50	10	20%	52%	Em andamento	diagnóstico de canais	posts + ads	análise da evolução	250 novos seguidores IG		
	Criar descrições para as vagas de acordo com os interesses e perfil do público	RH	Fevereiro	5	3	60%		Em finalização	vagas 1 e 2	nova descrição vaga 2				
	Meta - exemplo	Área responsável	Mês	100	0	0%		Pausado						
	Meta - exemplo	Área responsável	Mês	100	80	80%		Em andamento						
	Meta - exemplo	Área responsável	Mês	7	3	43%		Finalizado						
	Meta - exemplo	Área responsável	Mês	100	110	110%		Finalizado						
Objetivo 2 - Exemplo				100	0	0%	0%							
				100	0	0%								
				100	0	0%								
				100	0	0%								
				100	0	0%								

		BENEFÍCIOS		AÇÕES DE ALINHAMENTO E DIVULGAÇÃO								
		Relevância média de acordo com os colaboradores	Insights de melhorias necessárias	Marketing Externo				Marketing Interno				
				Site	Página de Carreiras	Redes Sociais	Canal X	Reuniões 1:1	Intranet	Iniciativa Indicações	Canal Y	
Benefícios Funcionais	Perspectiva de promoção e desenvolvimento de carreira			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Objetivos desafiadores			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ambiente de trabalho			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benefícios Econômicos	Possibilidade de capacitação e treinamento			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Salário			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Benefícios tangíveis			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benefícios Psicológicos	Perfil inovador			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Reputação da empresa no mercado			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Questionário

EMPLOYER BRANDING

Gestão de marca empregadora para empresas de tecnologia de Florianópolis

Seção 1 de 3

Employer Branding na [Empresa]

Este formulário tem como objetivo explorar aspectos relacionados à estratégia de Gestão de Marca Empregadora aplicada por nossa empresa. Queremos entender melhor como você, como parte da equipe, vê e interage com nossas políticas de Gestão de Pessoas, para aprimorar a forma como as criamos e divulgamos para todos os públicos.
Vamos começar conhecendo mais sobre o seu perfil e atuação. Vamos lá?

Qual o nível do seu cargo na empresa atualmente? *

Fundador/sócio/cargo de diretoria

Cargo de Gerência / Coordenação

Analista

Assistente

Estágio

Outros..

Qual sua área/setor de atuação dentro da empresa? *

(Ex: Desenvolvimento, Marketing, Customer Success, etc)

Texto de resposta curta

Há quanto tempo você trabalha na empresa? *

Menos de 1 ano

Entre 1 e 2 anos

Entre 2 e 3 anos

Há mais de 3 anos

Seção 2 de 3

Seus primeiros contatos com a empresa

Agora, queremos entender como foi o seu processo ao conhecer e ingressar na empresa.

Como você conheceu a empresa? *

(Marque todas que se aplicam)

- Divulgação das vagas em redes sociais
- Divulgação das vagas no site da empresa
- Divulgação das vagas em página própria de recrutamento (Glassdoor, Kenoby, etc)
- Recrutamento ativo feito por profissionais internos e/ou externos
- Ações de assessoria de imprensa
- Nenhum deles
- Não lembro
- Outros...

Entre os métodos usados pela empresa, qual você considera ser o mais efetivo atualmente para atrair e recrutar * colaboradores?

- Divulgação das vagas em redes sociais
- Divulgação das vagas no site da empresa
- Divulgação das vagas em página própria de recrutamento (Glassdoor, Kenoby, etc)
- Recrutamento ativo feito por profissionais internos e/ou externos
- Ações de assessoria de imprensa
- Nenhum deles
- Não sei
- Outros...

115

Sobre os benefícios e atributos oferecidos pela empresa, assinale por onde você ficou sabendo que eles existiam *
(marque todos que se aplicam)

Marque todos que se aplicam

	Reforça...	Nas pág...	Em can...	Na desc...	Durante...	Após a ...	Não é di...	Não sei	A empre...
Salário ...	<input type="checkbox"/>								
Benefíci...	<input type="checkbox"/>								
Equilíbr...	<input type="checkbox"/>								
Possibil...	<input type="checkbox"/>								
Perspec...	<input type="checkbox"/>								
Objetivo...	<input type="checkbox"/>								
Ambient...	<input type="checkbox"/>								
Reputaç...	<input type="checkbox"/>								

De 1 a 5, quanto a descrição da vaga e os benefícios apresentados durante o processo de atração e seleção estão *
de acordo com a realidade que você encontrou na empresa?

1 2 3 4 5

Nem um pouco de acordo Totalmente de acordo

Na sua opinião, de 1 a 5, com que frequência sua motivação, engajamento e satisfação são acompanhados pela *
empresa?

1 2 3 4 5

Nunca são acompanhados São acompanhados com bastante
frequência

Seção 3 de 3

Suas impressões sobre a nossa marca como empregadora

Descrição (opcional)

Você diria que a marca que a empresa apresenta para o mercado é também uma marca empregadora? *

Sim

Não

Talvez / Não sei dizer

Na sua visão, a empresa aplica ações de Employer Branding (Gestão da Marca Empregadora)? *

Sim

Não

Não sei ou não conheço

Na sua opinião, de forma geral, a aplicação de ações de Employer Branding seria relevante para gerar melhorias * na contratação de profissionais qualificados e adequados à cultura da empresa?

1 2 3 4 5

Nada relevante Extremamente relevante

APÊNDICE D**QUESTIONÁRIOS**

Qual sua área de atuação dentro da empresa? *

Sua resposta _____

Há quanto tempo você trabalha na empresa? *

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 3 anos
- Há mais de 3 anos

Você já conhecia a empresa antes de se candidatar / ser chamado(a) para a vaga? *

- Sim
- Não

Por qual canal você conheceu a empresa? *

- Indicação ou abordagem de alguém que trabalha ou já trabalhou na empresa
- Indicação de alguém que nunca trabalhou na empresa
- Redes sociais
- Notícia na imprensa
- Canais de vagas
- Outro: _____

A partir de que momento você passou a considerar a possibilidade de trabalhar na empresa? *

- Recebi a indicação da vaga por alguém que trabalha ou trabalhou na empresa
- Recebi a indicação da vaga por alguém de fora da empresa
- Fui abordado(a) por alguém da empresa ou recrutador(a)
- Já conhecia a empresa, aguardei pela abertura da vaga e me candidatei
- Não conhecia a empresa, vi a descrição da vaga em canais de divulgação e me candidatei
- Outro: _____

Quando você identificou que o perfil da vaga era compatível com o seu perfil profissional? *

- No momento que soube da vaga
- Ao pesquisar mais detalhes sobre a vaga
- Durante o processo seletivo
- Depois da contratação, no dia a dia do trabalho

Como foi sua interação com a empresa durante o processo seletivo? (Escolha a opção que mais representa sua opinião) *

- Rápida. Entre tomar conhecimento da vaga e ser contratado, interagi algumas ou poucas vezes com o time da empresa
- Depois de saber da vaga, entre minha candidatura e minha contratação, interagi com a equipe da empresa diversas vezes, por canais como e-mail e/ou redes sociais e/ou entrevistas, etc
- Já interagia com os canais de comunicação e consumia conteúdos da empresa mesmo antes de saber da vaga

Quais benefícios mais te chamaram a atenção na proposta de trabalho? Escolha até 3: *

- Salário
- Benefícios como plano de saúde, vale alimentação, etc
- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional
- Possibilidade de capacitação e treinamentos
- Perspectiva de promoção e desenvolvimento de carreira
- Desafio
- Ambiente de trabalho
- Reputação da empresa no mercado

Em que momento você tomou conhecimento a respeito dos benefícios oferecidos pela empresa? *

- Alguém me falou sobre eles
- Nas ações de comunicação da empresa
- Na descrição da vaga
- Durante o processo seletivo, nas entrevistas
- Durante o processo seletivo, na proposta
- Após a contratação
- Nunca soube
- Não me lembro

De 1 a 5, quanto a descrição da vaga e os benefícios apresentados durante o processo de recrutamento e seleção estão de acordo com a realidade que você encontrou na empresa? *

- 1 2 3 4 5
- Nem um pouco de acordo Totalmente de acordo

Complete com a opção com a qual você mais se identifica: Minhas habilidades e experiências prévias foram identificadas e avaliadas... *

- exclusivamente a partir do meu currículo, perfil profissional no LinkedIn ou cadastro na plataforma de recrutamento
- ao longo de todas as etapas do processo de seleção, inclusive durante as entrevistas
- em nenhum momento ao longo do processo seletivo

Complete com a opção com a qual você mais se identifica: A adequação entre meu perfil e a cultura da empresa foi identificada e avaliada... *

- exclusivamente a partir do meu currículo, perfil profissional no LinkedIn ou cadastro na plataforma de recrutamento
- ao longo de todas as etapas do processo de seleção, inclusive durante as entrevistas
- em nenhum momento ao longo do processo seletivo

Sobre suas necessidades e expectativas, como foi o processo de entendimento e alinhamento com a empresa? (Escolha a opção com a qual você mais se identifica) *

- A empresa buscou entender o que eu esperava do emprego durante o processo seletivo
- A empresa buscou entender o que eu esperava do emprego após a contratação
- A empresa nunca buscou entender o que eu esperava do emprego

Depois da contratação, com que frequência sua motivação, engajamento e satisfação são avaliados e acompanhados pela empresa? *

- Com bastante frequência
- Com frequência suficiente
- Raramente
- Não são avaliados ou acompanhados

Como você normalmente fica sabendo das ações de capacitação e treinamento oferecidos pela empresa? *

Sua resposta _____

Depois da contratação, como a empresa busca identificar suas necessidades e expectativas em relação à sua função e ao seu crescimento profissional? (Marque os que se aplicam) *

- Feedbacks estruturados e frequentes
- Reuniões de 1:1 com os gestores
- Ações de integração
- Questionários e formulários periódicos
- Ações de comunicação interna
- Outro: _____

Em uma escala de 1 a 5, como você avalia a frequência dessas ações? *

Nada frequente 1 2 3 4 5 Muito frequente
○ ○ ○ ○ ○

Em uma escala de 1 a 5, como você avalia a eficiência dessas ações? *

Nada eficiente 1 2 3 4 5 Muito eficiente
○ ○ ○ ○ ○

Você diria que a marca que a empresa apresenta para o mercado é também uma marca empregadora? *

- Sim
- Não
- Talvez / Não sei dizer

A empresa possui um EVP (Employer Value Proposition): documento/manual que guia as ações da marca com foco nos futuros e atuais colaboradores da empresa? *

- Sim, e já tive acesso
- Sim, mas nunca tive acesso
- Não
- Não sei ou não conheço

Na sua visão, a empresa aplica ações de Employer Branding (Gestão da Marca Empregadora)? *

- Sim
- Não
- Não sei ou não conheço

Você sente que é ou já foi impactado(a) por ações de Employer Branding na empresa? *

- Sim
- Não
- Não sei

De acordo com seus conhecimentos da área, você acredita que as ações de Employer Branding interferiram ou interfeririam na sua decisão de trabalhar na empresa? *

- Sim
- Não
- Não sei

Ações de Employer Branding em empresas tech de Florianópolis

Este formulário tem como objetivo explorar aspectos relacionados à estratégia de Gestão de Marca Empregadora aplicada por empresas de tecnologia de Florianópolis. As respostas são anônimas e vão ser usadas para fins acadêmicos, buscando identificar como o ecossistema pode ser ainda mais atrativo e aderente para os profissionais que atuam na área.

 chrisstima@gmail.com (não compartilhado) [Alternar conta](#)



*Obrigatório

Em relação à empresa em que você trabalha:

Quantos funcionários há na empresa atualmente? *

- Menos de 30
- Entre 30 e 99
- Entre 100 e 999
- Mais de 1.000
- Não sei

A empresa oferece soluções de tecnologia? *

- Sim
- Não

A empresa é sediada ou possui unidade em Florianópolis? *

- Sim
- Não

Qual o nível do seu cargo na empresa atualmente? *

- Fundador/sócio/cargo de diretoria
- Cargo de Gerência / Coordenação
- Analista
- Assistente
- Estágio
- Outro: _____

Qual sua área/setor de atuação dentro da empresa? *

(Ex: Desenvolvimento, Marketing, Customer Success, etc)

Sua resposta _____

Há quanto tempo você trabalha na empresa? *

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 3 anos
- Há mais de 3 anos

Atração e Retenção

Quais os métodos usados atualmente pela empresa para atrair e recrutar colaboradores? *

(Marque todas que se aplicam)

- Divulgação das vagas em redes sociais
- Divulgação das vagas no site da empresa
- Divulgação das vagas em página própria de recrutamento (Glassdoor, Kenoby, etc)
- Recrutamento ativo feito por profissionais internos e/ou externos
- Ações de assessoria de imprensa
- Nenhum deles
- Não sei
- Outro: _____

Entre os métodos usados pela empresa, qual você considera ser o mais efetivo atualmente para atrair e recrutar colaboradores na empresa em que você trabalha? *

- Divulgação das vagas em redes sociais
- Divulgação das vagas no site da empresa
- Divulgação das vagas em página própria de recrutamento (Glassdoor, Kenoby, etc)
- Recrutamento ativo feito por profissionais internos e/ou externos
- Ações de assessoria de imprensa
- Nenhum deles
- Não sei
- Outro: _____

Sobre o método mais efetivo assinalado, dê sua opinião: em uma escala de 1 a 5, qual o nível de efetividade deste método para identificar habilidades, conhecimentos e experiências do colaborador durante o processo de seleção? *

- | | | | | | | |
|--------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nada efetivo | <input type="radio"/> | Extremamente efetivo |

Sobre o momento em que um profissional decide aceitar uma vaga de emprego na empresa em que você trabalha:

Sobre os benefícios e atributos oferecidos pela empresa, assinale por meio de quais métodos cada um deles normalmente é divulgado/informado para o público externo: (marque todos que se aplicam) *

Marque todos que se aplicam

	Reforçado publicamente pelos próprios colaboradores	Nas páginas próprias de recrutamento da empresa	Em canais de comunicação da empresa (site, redes sociais, etc)	Na descrição da vaga	Durante o processo seletivo	Após contratação
Salário compatível com o mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benefícios como plano de saúde, vale alimentação, etc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possibilidade de capacitação e treinamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perspectiva de promoção e desenvolvimento de carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetivos desafiadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiente de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reputação da empresa no mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

De 1 a 5, quanto a descrição da vaga e os benefícios apresentados durante o processo de atração e seleção estão de acordo com a realidade que você encontrou na empresa? *

1 2 3 4 5

Nem um pouco de acordo Totalmente de acordo

Na sua opinião, de 1 a 5, com que frequência a motivação, o engajamento e a satisfação dos colaboradores são acompanhados pela empresa? *

1 2 3 4 5

Nunca são acompanhados

São acompanhados com bastante frequência

Sobre os desafios de atração, seleção e retenção:

Qual(quais) área(áreas) da empresa enfrenta(m) desafios relacionados à atração, seleção e retenção de talentos atualmente? *

Marque todos que se aplicam

Tecnologia/Desenvolvimento

Marketing

RH

Financeiro

Comercial

Customer Success

Suporte

Outro: _____

Qual(quais) nível(níveis) da empresa enfrenta(m) desafios relacionados à atração, seleção e retenção de talentos atualmente? *

Marque todos que se aplicam

Cargos de diretoria

Cargos de Coordenação / Gerência

Analistas

Assistentes

Estágio

Outro: _____

A empresa realiza ações de marketing para atração/captação de talentos? *

- Sim
- Não
- Não sei

Se sim, de 1 a 5, quanto você considera essas ações efetivas para a atração/captação de profissionais qualificados e adequados à cultura da empresa?

- 1 2 3 4 5
- Nada efetivas Extremamente efetivas

A empresa realiza ações internas de comunicação com foco em retenção de talentos? *

- Sim
- Não
- Não sei

Se sim, de 1 a 5, quanto você considera essas ações efetivas para a retenção de profissionais qualificados e adequados à cultura da empresa?

- 1 2 3 4 5
- Nada efetivas Extremamente efetivas

Você diria que a marca que a empresa apresenta para o mercado é também uma marca empregadora? *

- Sim
- Não
- Talvez / Não sei dizer

A empresa possui um EVP (Employer Value Proposition): documento/manual que guia as ações da marca com foco nos futuros e atuais colaboradores da empresa? *

- Sim, e já tive acesso
- Sim, mas nunca tive acesso
- Não
- Não sei ou não conheço

Na sua visão, a empresa aplica ações de Employer Branding (Gestão da Marca Empregadora)? *

- Sim
- Não
- Não sei ou não conheço

Na sua opinião, de forma geral, a aplicação de ações de Employer Branding em empresas de tecnologia é relevante para gerar melhorias na contratação de profissionais qualificados e adequados à cultura da empresa? *

- 1 2 3 4 5
- Nada relevante Extremamente relevante

Na sua opinião, de forma geral, a aplicação de ações de Employer Branding em empresas de tecnologia é importante para criar diferenciais para a empresa em relação aos concorrentes? *

- 1 2 3 4 5
- Nada relevante Extremamente relevante

