



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS (FACC)**

**PAULO MACHADO DA COSTA PINO**

**EMPLOYER BRANDING: O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE MARCA  
EMPREGADORA.**

**Rio de Janeiro – RJ**

**2021**

**PAULO MACHADO DA COSTA PINO**

**EMPLOYER BRANDING: O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE MARCA  
EMPREGADORA.**

Monografia apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciência Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

**Professor Orientador:** Paulo Roberto de Souza Falcão, E.s.P.

**Professor Leitor:** Synval De Sant' Anna Reis Neto, D.S.c.

**Rio de Janeiro – RJ**

**2021**

## **AGRADECIMENTOS**

Estou finalizando mais um ciclo de minha vida e esses anos, junto da UFRJ, foram essenciais para o meu desenvolvimento como humano e profissional. Foram diversos momentos vivenciando a experiência de estudar em uma das maiores universidades do mundo. Claro que, com todo esse tempo, é impossível não ter pessoas importantes que fizeram parte dessa trajetória. De início, o que vem à minha mente é a minha família, minha razão de existir e gasolina de estar concluindo esse ciclo na minha vida.

À minha família, gostaria de deixar registrado todo o carinho do mundo e amor por vocês, especialmente à Marcia e Paulo, pois não estaria aqui se todos não estivessem abdicado de privilégios e conquistas em suas vidas. Mesmo com todas as dificuldades, vencemos e conseguimos. A vocês, dedico 100% da minha trajetória nesta tão renomada Universidade Federal. Sem o suporte emocional, não teria conseguido conquistar o que eu conquistei ao longo destes últimos anos.

À minha irmã, Isabella, agradeço pelos conselhos e pelo companheirismo em minha trajetória, sem eles, não teria conseguido com êxito encerrar esse ciclo maravilhoso em minha vida. Você foi essencial em toda a minha jornada para o desenvolvimento da pessoa que sou hoje.

Aos meus amigos que construí ao longo destes últimos anos de faculdade, em especialmente aos amigos da UFRJ, registro todo o meu amor e sentimento de gratidão em ter vocês na minha vida. Todas as trocas de conhecimento, dicas, experiências e risadas foram essenciais para me ajudar a manter a cabeça no lugar e sem vocês, também não teria conseguido.

Ao meu orientador, Paulo Roberto Falcão, gostaria de agradecer por toda a orientação, mentoria, conselhos acadêmicos e profissionais. Você me inspira a ser um excelente gestor e pessoa e, por sua causa, jamais vou esquecer de todos os ensinamentos que obtive ao seu lado.

Por fim, o meu agradecimento à FACC e UFRJ, que mesmo com todas as dificuldades ainda é uma universidade consagrada com destaque nacional e internacional do seu ensino. Sou muito grato por vivido essa experiência e me sinto muito orgulhoso por ter me desenvolvido nessa instituição. Ressalto a diversidade de

peessoas que estão nesta universidade que me fizeram desconstruir diversos ensinamentos que já estavam intrínsecos em minha vida e além disso, me forneceram uma nova visão social e de mundo.

## RESUMO

Com o mundo cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA), a corrida por talentos vem sendo debatida de uma forma crescente na sociedade. Isso acontece porque, cada vez mais, os talentos podem ser encontrados em qualquer região do planeta, principalmente com a chegada do “*home-office*”. Com essa digitalização do trabalho, o presente estudo procura identificar e compreender as principais estratégias e políticas adotadas por uma das principais empresas referências no processo de *Employer Branding* do Brasil para o desenvolvimento de sua marca empregadora para poder atrair esses potenciais talentos do mercado. Com esses aspectos como contexto, para a compreensão dos objetivos da pesquisa, foi realizado uma pesquisa qualitativa através de um questionário com alguns profissionais dessa empresa de tecnologia, para assim poder identificar as principais estratégias que estão sendo colocadas em prática. A partir disso, buscou-se categorizar os principais conceitos e estratégias encontrados por essa empresa de tecnologia e suas relações e impactos no desenvolvimento do processo de *Employer Branding*. Através de uma breve descrição do resultado, foi possível identificar estas estratégias e iniciativas que antes não estavam claras para o mercado organizacional.

**Palavras-chave:** Employer Branding. Marca Empregadora. Talento. Gestão de Talentos.

## **ABSTRACT**

With the world becoming increasingly volatile, uncertain, complex and ambiguous (VUCA), the war for talent has been increasingly debated in society. This is because talents can be found in any region of the planet, especially with the home office's arrival. With this digitization of work, the present study seeks to identify and understand the main strategies and policies adopted by one of the main reference companies in the Employer Branding process in Brazil for the development of its employer brand in order to attract these potential talents from the market. With these aspects as a context, in order to understand the research objectives, a qualitative research was carried out through a questionnaire with some professionals from this technology company, in order to be able to identify the main strategies that are being put into practice. From this, we sought to categorize the main concepts and strategies found by this technology company and their relationships and impacts on the development of the Employer Branding process. Through a brief description of the result, it was possible to identify these strategies and initiatives that were previously unclear to the organizational market.

**Key-words:** Employer Branding. Talent. Talent Management.

## LISTA DE QUADROS

**Quadro 1:** Perfil dos entrevistados.....6

**Quadro 2:** Respostas dos entrevistados.....7

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**EB** – *Employer Branding* (marca empregadora)

**EVP** – *Employer Value Proposition* (proposta de valor do empregador)



## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. OBJETIVOS</b>                                  |           |
| 1.1 Objetivo geral.....                              | 10        |
| 1.2. Objetivos específicos .....                     | 10        |
| <b>2. INTRODUÇÃO.....</b>                            | <b>11</b> |
| <b>3. JUSTIFICATIVAS.....</b>                        | <b>13</b> |
| <b>4. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                   | <b>15</b> |
| 4.1 CONCEITOS DE EMPLOYER BRANDING.....              | 15        |
| 4.2 CONCEITOS DE ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL.....    | 16        |
| <b>5. METODOLOGIA.....</b>                           | <b>18</b> |
| 5.1. Tipo de pesquisa.....                           | 18        |
| 5.2. Caracterização da amostra.....                  | 18        |
| 5.3. Instrumento de pesquisa.....                    | 19        |
| 5.4. Procedimentos de coleta e análise de dados..... | 19        |
| <b>6. ANÁLISES.....</b>                              | <b>21</b> |
| <b>7. CONCLUSÕES.....</b>                            | <b>25</b> |
| <b>8. RECOMENDAÇÕES.....</b>                         | <b>29</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                              | <b>31</b> |
| <b>ANEXO – QUESTIONÁRIO.....</b>                     | <b>33</b> |

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1 OBJETIVO GERAL**

O presente trabalho tem por objetivo identificar as principais estratégias de Employer Branding de uma conceituada empresa de tecnologia localizada no estado de São Paulo.

### **1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Descrever conceitos de marca empregadora/EVP;
- Analisar as principais iniciativas de Employer Branding;
- Apresentar as principais práticas e processos de marca empregadora/EVP.

## 2. INTRODUÇÃO

Atualmente se faz notar a existência de um movimento no mundo organizacional. Este movimento tem em seu corpo, mudanças que transformam estruturas basilares de como as pessoas entendem o homem em suas esferas de interação cultural e humana. Segundo Echeverria Samanes e Martinez (2018): “Vivemos em uma época de grandes transformações, que abalam as bases do nosso bem-estar social, econômico, ecológico e cultural”. A cada dia, novas tecnologias vêm surgindo e assim têm impactado cada vez mais o mundo corporativo e as relações de trabalho.

Além disso, as mudanças das estruturas mencionadas têm impacto exponencial quando ligadas às novas tecnologias, segundo Echeverria Samanes e Martinez (2018) principalmente no mundo VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo) onde os telefones e rede sociais afetam a maneira como as relações humanas têm sido cada vez mais determinantes neste universo.

Para Backhaus e Tikoo (2004), o capital humano agrega valor à empresa e que o desempenho organizacional pode ser aprimorado por meio de investimentos focados em capital humano. Nesse contexto, a escalada da competição para atrair os melhores funcionários para a empresa é chamada de “war for talent” (Michaels, 2001). No mundo globalizado dos negócios de hoje, empresas em todas as escalas fazem o possível para vencer a guerra por talentos. Um braço importante nesta guerra é a marca empregadora ou *Employer Branding*. Para atrair melhores funcionários, as empresas começaram recentemente a usar princípios e práticas de branding na área de recursos humanos.

Antigamente não existia o conceito de EB nas organizações e com isso, a única forma de atrair os potenciais talentos do mercado era através de remunerações, e em muitos casos, eram remunerações não condizentes com a realidade do desafio proposto. Muitas empresas costumavam a ter uma relação de poder em relação ao seu quadro de colaboradores e com isso tinham uma história de abusos de poder com os seus colaboradores. Essa realidade foi se invertendo ao longo dos anos, porém, por muito tempo ela se perpetuou.

Hoje, é cada vez mais comum vermos as empresas discutindo sobre o tema em questão, o que mostra uma maior importância com as pessoas e com os potenciais talentos externos da organização. Cada vez mais se vê iniciativas mais estruturadas de EB e da construção de marca empregadora. Um dos procedimentos para essa análise é através de reflexões internas ou externas (através de empresas de consultorias) para identificar os pontos que as empresas são chamativas e que possuem uma proposta de valor como marca empregadora (*Employer Value Proposition – EVP*) e assim, através de um plano de comunicação, externalizar e internalizar os pontos chave que a empresa tem de positivo.

Com isso, o presente estudo visa ir analisar o atual instrumento de manutenção e gestão de talentos com o atual cenário VUCA que as organizações e a sociedade está vivendo com o fim de criar e estruturar o processo de marca empregadora de uma das principais empresas de tecnologia do Brasil e referência em seu processo de desenvolvimento de talentos e *Employer Branding*.

### 3. JUSTIFICATIVAS

Segundo o encontro de World Economic Forum (2016a): “a quarta revolução industrial, que engloba avanços em áreas um tanto desconexas, como inteligência artificial e aprendizado de máquina, robótica, nanotecnologia, impressão 3-D, genética e biotecnologia”, provocará nos próximos anos uma transformação geral não só dos modelos de negócios, mas também dos mercados de trabalho e como as empresas se relacionam com as mentes promissoras das próximas e atuais gerações.

A corrida pela atração e retenção de talentos vem sendo cada vez mais vista como uma das principais estratégias para a área de recursos humanos dentro das organizações. E com o mundo cada vez mais digital, faz-se necessário se adaptar à nova realidade e o novo modelo de trabalho híbrido e, conseqüentemente, a forma que as empresas precisam se posicionar internamente e externamente para desenvolver essas ações de marca empregadora.

Como o Brasil não possui muitos estudos sobre o tema em questão, faz-se necessário compilar dados não só encontrados em nosso país, mas também externamente, para assim, podermos cruzar os dados e conseguir os melhores conteúdos para o trabalho em questão.

Além disso, trata-se de um tema muito discutido na comunidade de Recursos Humanos nos dias de hoje, onde podemos encontrar diversos temas sobre o assunto em conferências de RH realizadas pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), Webinários, grupos de Recursos Humanos e entre outros momentos de troca de conhecimento.

Faz-se necessário a pesquisa do tema para a obtenção e retenção dos melhores talentos do mercado pois é cada vez mais comum vermos a insatisfação com o trabalho, a falta de investimento nos funcionários por parte da empresa, o salário que não é tão vantajoso e o baixo esforço no desenvolvimento em valores abstratos são os principais fatores que fazem com que os colaboradores queiram sair do emprego em que estão.

Tendo em vista o exemplo e o exposto acima, o presente estudo pretende trazer o conhecimento teórico e prático do processo de *Employer Branding* (EB), visto o

avanço da quarta revolução industrial e tendo como norte uma das principais empresas de tecnologia do Brasil que é referência no país no processo de EB.

## 4. REFERENCIAL TEÓRICO

Para mais a fundo sobre o tema, neste referencial teórico discute-se a descrição do tema chamado “*Employer Branding*”. Foi realizada uma pesquisa em bases especializadas como Spell, Scielo e Portal de Periódicos da CAPES, utilizando as palavras-chave “employer”, “branding”, “employer and branding”, “atração”, “atração de talentos”, “atratividade”. A revisão da literatura ocorreu pela busca de artigos científicos e assuntos discutidos no World Economic Forum de 2016. Não houve delimitação de tempo na busca dos artigos científicos.

### 4.1 CONCEITOS DE EMPLOYER BRANDING

Segundo Ambler e Barrow (1996), responsáveis pelos primeiros estudos científicos da área do conceito de *Employer Branding* (EB), definiram EB através de um estudo exploratório realizado em empresas no Reino Unido sobre a importância da aplicação de técnicas de gerenciamento da marca na gestão de recursos humanos e definiram a chamada marca empregadora como: “o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificados com a empresa empregadora”. Segundo Ambler e Barrow (1996), “A relação empresa / funcionário em curso fornece uma série de trocas de benefício mútuo e é parte integrante da rede de negócios total da empresa.”. Para Ambler e Barrow (1996), Os benefícios que o *Employer Branding* (EB) oferece aos funcionários paralelos aos que uma marca convencional (produto) oferece aos consumidores são: (1) atividades de desenvolvimento e / ou úteis (funcionais); (2) recompensas materiais ou monetárias (econômicas); e (3) sentimentos como pertencimento, direção e propósito (psicológico). O EB também tem personalidade e pode ser posicionado da mesma forma que uma marca de produto. Consequentemente, as técnicas tradicionais de marketing, particularmente a pesquisa, devem ser, mutáveis, mutantes e aplicáveis.

O conceito vem se popularizando cada vez mais dentro das organizações, principalmente as que tem como seu *core business* a tecnologia como seu principal recurso. Diversas empresas como a OLX, Grupo Movic, EmCasa e entre outras, possuem áreas estruturadas dentro do seu RH para focar no processo de atração e retenção de talentos através de práticas de Employer Branding.

Segundo Oltramari, Córdova e Tonelli (2019), há um desejo muito forte dos jovens em ingressar em uma empresa com marca empregadora. Isso se dá, principalmente, pela estratégia utilizada pelas organizações referentes às políticas de gestão de pessoas (remuneração, carreira, qualidade de vida). Isso reflete na maneira das empresas interagirem com os seus empregados e com potenciais talentos do mercado de trabalho.

A partir de uma pesquisa feita por Cohen (2017), verificou-se que estudantes universitários buscam uma maior preferência por empresas mais social e ambientalmente responsáveis, ou seja, quando as políticas de Recursos Humanos praticadas, estão na média do mercado. Fica-se subentendido que faz-se necessário uma política estruturada de Impacto da Responsabilidade Social e na maneira que essa mensagem é passada tanto internamente, quanto externamente para potenciais talentos de fora da organização. O que está muito relacionado com o processo de Employer Branding.

Segundo Reis e Braga (2016), a Geração Y é atraída para uma organização, principalmente por conta do pacote de remuneração e das oportunidades de desenvolvimento. Isso reflete totalmente nas estratégias de *Employer Branding* que as empresas precisam focar, cada uma focada em seu público alvo/geração.

## **4.2 CONCEITOS DE ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL**

A atratividade organizacional denota "os benefícios previstos que um funcionário potencial vê em trabalhar para um organização específica" (Berthon, Ewing e Hah, 2005). Jiang e Iles (2011) também veem isso como "um poder" que chama a atenção dos candidatos para a marca do empregador e incentiva os funcionários existentes a permanecerem leais à empresa. A atratividade organizacional é vista como um antecedente do conceito mais geral de valor da marca do empregador (Berthon, Ewing e Hah, 2005). A atratividade organizacional é considerada uma construção multidimensional. Lá são várias tentativas de identificar as dimensões distintas da atratividade organizacional na construção da marca do empregador.



Berthon (2005) desenvolveu e validou um escala de vários itens para identificar e operacionalizar os componentes da atratividade do empregador. Os autores identificaram cinco dimensões distintas da atratividade do empregador (tais como: valor de interesse, valor social, valor econômico, desenvolvimento de valor e valor de aplicação) e forneceram evidências sobre a validade e confiabilidade de sua escala. Eles também pedem mais pesquisas para desenvolver e refinar a escala. Lievens (2007) usou a estrutura instrumental-simbólica para estudar fatores relacionados à imagem do empregador e à identidade organizacional. Kucherov e Zavyalova (2012) dividiram atributos da marca empregadora em quatro grupos (econômico, psicológico, funcional e organizacional), cada um deles correspondendo a diferentes aspectos da atratividade do empregador.

## 5. METODOLOGIA

Esta etapa do projeto de pesquisa tem como objetivo definir qual método será utilizado, quais instrumentos de coleta de dados e os seus respectivos procedimentos de análise para o recebimento das informações e a construção do questionário em questão.

### 5.1 TIPO DE PESQUISA

O modelo de abordagem utilizada na pesquisa em questão será através do método qualitativo, pois segundo Creswell (2007), permite análise de interpretação por parte do pesquisador dos dados obtidos, da realidade a ser observada e do contexto em que se insere.

Além disso, segundo Gil (2007), a classificação descritiva tem o intuito de retratar, descrever os fenômenos observados e as experiências dos entrevistados com a realidade em que estão inseridos. Com isso, essa pesquisa em questão ajudará a identificar atitudes, classificar comportamentos e convergir as principais estratégias utilizadas de *Employer Branding* em uma empresa de tecnologia referência neste processo.

### 5.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra utilizada na pesquisa qualitativa deste projeto de pesquisa será uma empresa de tecnologia referência no processo de *Employer Branding* no Brasil alocada em São Paulo. Para que tenhamos resultados mais precisos e confiáveis, participarão da pesquisa: 1 Gerente de *Employer Branding* e 1 Analista Sr de *Employer Branding*, que são responsáveis pela construção e execução do processo na organização em questão.

Com essas respostas, será possível mensurar a importância, os principais impactos e as principais estratégias que a empresa utiliza em seu processo de *Employer Branding*.

### 5.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

O questionário será dividido em 3 temas, cada um escolhido para o grupo específico da amostragem através de perguntas abertas aos profissionais de Recursos Humanos responsáveis pela execução e estratégia de *Employer Branding* da empresa de tecnologia em questão:

Assim, o questionário terá os seguintes temas de direcionamento para os estrategistas e executores de *Employer Branding* da empresa em questão:

- 1 – Cenário anterior da organização antes da primeira execução da estratégia de *Employer Branding*;
- 2 - Principais estratégias escolhidas de *Employer Branding* da empresa;
- 3 – Quantidade de pessoas envolvidas na execução do processo.

Com os temas definidos, foi criada perguntas para direcionar e melhor qualificar as respostas dos respondentes da pesquisa.

### 5.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O questionário será realizado através da plataforma *Google Forms* que permite a compilação de dados e o rápido acesso pelos *targets* do projeto de pesquisa. Primeiramente os entrevistados serão abordados através da plataforma de networking LinkedIn e com o aceite da participação, será enviado o link de acesso à pesquisa.

Com todas as respostas dos questionários, será compilado os dados através de uma planilha do Excel, onde todos os dados serão tabulados e segmentados. E com isso, facilitará a identificação e explicação das principais estratégias e consequências do processo de *Employer Branding* a partir de duas perspectivas dos executores em questão.

Abaixo, temos a relação do perfil dos respondentes do questionário através do Quadro 1:

**Quadro 1:** Perfil dos entrevistados.

| <b>Perfil dos Entrevistados</b> |                     |             |              |                                      |
|---------------------------------|---------------------|-------------|--------------|--------------------------------------|
| <b>Perspectiva</b>              | <b>Entrevistado</b> | <b>Sexo</b> | <b>Idade</b> | <b>Função Ocupada na Organização</b> |
| P1                              | E1                  | M           | 32           | Gerente de Employer Branding         |
| P1                              | E2                  | F           | 28           | Analista Sr Employer Branding        |

**Autor:** Paulo Pino

## 6. ANÁLISES

Iniciamos destacando as respostas de cada um dos entrevistados abaixo:

**Quadro 2:** Respostas dos entrevistados.

| Perguntas   | Resposta E1  | Resposta E2  |
|---|--|--|
| Qual a média de Turnover de sua organização antes do desenvolvimento do processo de Employer Branding?                    | "Antes da consolidação do processo de EB, tínhamos um turnover na média dos 10% sobre o número total de colaboradores, após o início do processo, conseguimos cair para 6%!"   | "Em nossa divisão de negócio, o time de Marketing tinha um alto turnover (13 - 15%)."  |
| Quais eram os principais meios de comunicação com potenciais candidatos antes do início do processo de Employer Branding? | "Utilizávamos basicamente a página da nossa empresa no LinkedIn e Whatsapp."   | "LinkedIn, Grupos do Facebook e Whatsapp."   |
| Qual a principal estratégia escolhida para a retenção de talentos?  | "Começamos a criar ações de reconhecimentos internos com o foco em embaixadores dos valores da companhia. Além do reconhecimento interno via e-mail e um troféu, fazemos questão de divulgar em nossos canais de comunicação (LinkedIn, Instagram, Página de Carreiras, etc) os resultados e estamos tendo muitos muitos feedbacks positivos." | "Os nossos benefícios são bastantes competitivos em relação ao mercado e sempre fazemos questão de divulgá-los internamente e externamente. Além disso, criamos alguns programas de reconhecimentos que vão desde o âmbito de valores do Grupo, até entregas dos objetivos semestrais. E comemoramos, comemoramos muito as nossas conquistas!" |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p>Qual a principal estratégia escolhida para a atração de talentos?</p>                                   | <p>"Começamos a nos posicionar cada vez mais no mundo digital através de eventos, estando presente em faculdades, posts frequentes no nosso LinkedIn, desenvolvemos uma nova página de carreira e o sistema de CRM para nutrirmos os "leads" de potenciais talentos."</p> | <p>"Desenvolvemos uma nova landing page junto com o nosso portal de carreiras da nossa divisão de negócio. Com ela, conseguimos entrar em contato com os futuros talentos e sempre divulgamos resultados, conquistas e quaisquer outros assuntos que julgamos interessante externamente."</p> |
| <p>Qual a principal estratégia escolhida no desenvolvimento de talentos?</p>                               | <p>"Começamos a divulgar cursos externos em nossa plataforma de LMS e focamos muito nos multiplicadores de conhecimento internos da organização através de eventos/treinamentos. Todas as ações sempre vem junto com um bom processo de comunicação interna."</p>         | <p>"Começamos a desenvolver um programa de mentoria tanto externa com uma consultoria quanto interna (mentoria reversa) - onde pegamos um Executivo mais Sr para ter um momento estruturado com um colaborador mais Jr."</p>  |
| <p>Quantas pessoas do time de Gente &amp; Gestão estão envolvidas no processo?</p>                         | <p>"Atualmente, participam do processo cerca de 5 profissionais do time de Gente &amp; Gestão."</p>   | <p>"3 colaboradores do RH."</p>   |
| <p>Quais setores/áreas de sua empresa que participam na execução das estratégias de Employer Branding?</p> | <p>"Gente &amp; Gestão e Marketing."</p>  | <p>"RH e Marketing."</p>  |
| <p>Qual o título do cargo dos profissionais que participam dos processos?</p>                              | <p>"1 Gerente de Employer Branding, 1 Analista Sr de Employer Branding , 1 Estagiário de Employer Branding e 2 Designers do time de Marketing"</p>  | <p>"1 Analista Sr de Employer Branding, 1 Analista Jr. De Employer Branding, 1 Estagiário de Employer Branding e 2 Designers."</p>  |

**Autor:** Paulo Pino

Há um desejo muito forte pelos jovens em ingressarem em uma empresa com uma boa marca empregadora. Tal desejo é apontado por alguns autores (OLTRAMARI, TONELLI e COSTA, 2015) como a destacada imagem organizacional, em conjunto com as suas estratégias que em especial reverberam nas políticas de gestão de pessoas, em especial na remuneração, carreira e qualidade de vida no trabalho em harmonia.

Esse desejo é uma consequência do observado no relato do E1 e E2, aonde fica cada vez mais evidente que o Grupo em questão, referência no processo de *Employer Branding* no Brasil, está apostando cada vez mais na inserção, no desenvolvimento de ações no mundo digital e na comunicação de suas ações realizadas internamente para o mundo externo, muito focada em suas redes sociais e interações com futuros talentos através de instituições de ensino. Para estar presente no mundo dos jovens é imprescindível, para o âmbito de atração de talentos, as empresas participarem de feiras de estágios em faculdades, parcerias com a Central de Estágio e entre outras iniciativas.

Segundo um dos entrevistados:

"Começamos a nos posicionar cada vez mais no mundo digital através de eventos, estando presente em faculdades, posts frequentes no nosso LinkedIn, desenvolvemos uma nova página de carreira e o sistema de CRM para nutrirmos os "leads" de potenciais talentos."

Segundo os entrevistados, ficou claro que antes do desenvolvimento do processo de *Employer Branding*, o Grupo em questão (dona de diversas empresas em seu portfólio), possuía um alto número de saídas de pessoas de seu quadro de funcionário (*turnover*) e que posteriormente houve uma redução nesse indicador com a consolidação do processo de marca empregadora:

E1:

"Antes da consolidação do processo de EB, tínhamos um turnover na média dos 10% sobre o número total de colaboradores, após o início do processo, conseguimos cair para 6%!"

E2:

"Em nossa divisão de negócio, o time de Marketing tinha um alto turnover (13 - 15%)."

Além disso, o Grupo começou a desenvolver estratégias mais robustas de reconhecimentos internos para os colaboradores e sempre fazendo as divulgações dos resultados dessas ações para o mundo exterior, fazendo assim, com fosse criado um maior interesse em potenciais talentos para ingressarem na companhia. Esse tipo de iniciativa só consolida cada vez mais a iniciativa do desenvolvimento de propostas de valor como marca empregadora.

Ficou evidente também, um maior posicionamento no mundo digital pela companhia, o que provavelmente desperta um maior interesse do público jovem na chamada "war for talent" (Michaels, 2001), visto que a geração que vem adentrando em nossa sociedade é 100% nativa digital.

Em relação ao desenvolvimento de talentos, os entrevistados citaram o desenvolvimento dos colaboradores pelos próprios colaboradores através de uma prática muito utilizada no mercado chamada de "*reverse mentoring*" - em português, Mentoria Reversa. Esse tipo de desenvolvimento busca colocar em encontro um profissional Sênior junto com um Junior, aonde ambos, através de constantes trocas, o profissional Sênior aprende com o Júnior e vice e versa. Além disso, ficou evidente a utilização de multiplicadores internos de conhecimento através de eventos e treinamentos corporativos que possam não apenas reconhecer um colaborador que possui um *skill* ou conhecimento mais desenvolvido, fortalecendo assim a cultura do aprendizado contínuo e colocando no centro, o próprio colaborador.

Sobre a quantidade de pessoas que participam do processo de *Employer Branding* do Grupo, ficou claro nas respostas dos entrevistados uma maior aproximação da área de Recursos Humanos com o Marketing, através do uso de peças publicitárias para desenvolver uma comunicação mais assertiva de suas ações internas e externas. Além disso, é possível observar que não é preciso possuir uma equipe com um grande número de colaboradores para executar as principais



estratégias de EB, visto que pelas respostas dos entrevistados, possui uma média de 4 pessoas por time de EB.

## 7. CONCLUSÕES

A temática que este trabalho abordou mostra-se extremamente relevante, já que a corrida por talentos e o cenário que estamos atualmente (VUCA – Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo) vem amplamente sendo debatida na sociedade, envolvendo todos os seus agentes. Isso porque a preocupação com os recursos humanos e com as gerações futuras começa a ganhar força no cenário corporativo e consumo exacerbados, sem considerar a importância do cuidado com as pessoas e com os desafios de nossa sociedade. Os jovens estão cada vez mais engajados em causas sociais e principalmente as que abordam o tema diversidade e com isso, fica evidente a importância da utilização pelas empresas do tema em questão para o desenvolvimento de estratégias mais inclusivas e diversas para poder atrair cada vez mais esse público.

Soma-se a isso o fato de a pesquisa priorizar a perspectiva dos estrategistas do processo de *Employer Branding* para desenvolver o estudo. Esse que, além de atuar como o estrategista e executor do processo, também atua como desenvolvedor de talentos, com ações concretas e planejadas, que estimulam diversas esferas da sociedade, principalmente dos jovens, para o alcance de um objetivo em comum: construção de uma boa marca empregadora para a atração e retenção dos principais talentos do mercado organizacional. Esse fato torna-se relevante a partir do momento em que a área de Gente & Gestão passou a se aproximar de outras áreas, como o Marketing, para o desenvolvimento e fortalecimento de sua imagem, sendo corresponsável pelos impactos positivos, sob a perspectiva organizacional. Porém, como esse processo de *Employer Branding* ainda não vem sendo levantado em agendas internacionais, workshops, congressos de RH e entre outros, as empresas não possuem uma participação efetiva nessas discussões. Portanto, a pesquisa feita mostra-se relevante por conseguir abordar a perspectiva de um dos agentes responsáveis para o alcance do processo estruturado de marca empregadora, que juntos representam uma parcela muito forte no desenvolvimento e atração de talentos.

No que se propôs a responder, a pesquisa mostra resultados interessantes quando aborda a percepção dos estrategistas e executores do processo de *Employer Branding* de um dos principais grupos de tecnologia que são referência neste processo. A partir das análises apresentadas, é possível afirmar que, mesmo com pequenas ações para o desenvolvimento e atração de talentos, faz-se necessário ter

um processo de comunicação bastante enxuto para você como uma organização, se posicionar externamente como uma boa marca empregadora. Essa visão, embora não esteja estabelecida em nossa sociedade organizacional, mostra-se bastante útil e eficaz, uma vez que, como visto ao longo do trabalho, com um bom processo de *Employer Branding* e comunicação, as empresas possuem uma menor taxa de rotatividade de funcionários (*turnover*) e uma maior chance para captar os melhores talentos do mercado.

Como o trabalho foi analisado a partir de uma pesquisa qualitativa, é possível concluir que questões de desenvolvimento pessoal, reconhecimento e benefícios internos, atuam em primeiro plano no aspecto de retenção e atração de talentos e posicionamento como marca empregadora, como foi relatado pelos entrevistados. Nesse caso, há uma grande oportunidade para as empresas que pretendem estar mais próximos aos jovens e futuros talentos, com o desenvolvimento destas ações. É preciso construir uma estratégia robusta para a atração de talentos visto esses cenários anteriormente citados na pesquisa.

As principais dimensões do desenvolvimento de uma marca empregadora são identificadas pelos pontos levantados a partir do questionário realizado com os estrategistas e executores do processo de *Employer Branding* de uma das maiores empresas de tecnologia. Além disso, as ações anteriormente citadas também são representadas pelos exemplos de práticas que as empresas poderiam adotar para se desenvolverem como uma boa marca empregadora. Os entrevistados relataram diversos exemplos cabíveis às empresas, os que tiveram uma maior força em seus discursos estavam ligados ao desenvolvimento de comunicações digitais, reconhecimento, benefícios, entre outros.

Com uma boa satisfação dos colaboradores internos de uma companhia, fica evidente que os mesmos além de se tornarem embaixadores da marca (divulgando sua cultura em redes sociais e com seus amigos), irão se sentir mais engajados para performar mais e trazer mais soluções inovadoras para dentro de casa.

Além disso, além de ajudar na construção de uma imagem positiva como marca empregadora, a empresa que possui este processo bem estruturado, muito provavelmente será bem avaliada por potenciais clientes e assim verão mais valor no

serviço/produto final que a empresa em questão tem como fim, gerando assim um aumento de receita organizacional e o desenvolvimento da sociedade no geral.

## 8. RECOMENDAÇÕES

A maioria das dimensões da área de Recursos Humanos foram abordadas através da pesquisa em questão, o que significa que praticamente todas as ações de RH são impactadas no processo de desenvolvimento e atração de talentos. Os principais processos citados pelos entrevistados foi o processo de desenvolvimento (educação continuada), remuneração salarial, benefícios ofertados pela empresa e oportunidades de desenvolvimento interno no aspecto de carreira. Fica evidente que as ações do departamento de Recursos Humanos têm um impacto direto na percepção dos colaboradores tanto no âmbito interno quanto externo (potenciais talentos para a organização).

Recomenda-se o desenvolvimento de novos estudos dentro dessa nova área de *Employer Branding*, visto a sua importância para o desenvolvimento, manutenção e atração de novos talentos. Com o processo estruturado, as empresas poderão atrair os melhores profissionais do mercado de trabalho e poderão abrir espaço para a criatividade, inovação e aumento da produtividade, uma vez que os colaboradores engajados têm uma tendência de permanecer mais em sua jornada na companhia.

Por isso, é possível afirmar que, por mais que o tema seja amplamente debatido atualmente, ainda há uma visão míope por parte de diversas empresas e que quase não há o desenvolvimento desse tipo de processo nas maiorias das empresas do Brasil. Faz-se necessário a divulgação deste conhecimento para pequenas e médias empresas, para que estas possam não só atrair os melhores talentos do mercado, mas também desenvolver a sociedade como um todo entregando um produto e/ou serviço de qualidade que as pessoas veem mais valor.

Por ser um tema bastante recente, não temos muitos estudos teóricos e principalmente, revisados por pares da academia brasileira. Isso prejudica, e muito, no momento de obtenção de informações de conteúdos relevantes na língua portuguesa.

O presente trabalho tem como intuito, além de fomentar a divulgação do tema em questão no território brasileiro, ser o pioneiro e embaixador do tema na Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Com isso, torna-se imprescindível o aumento de estudos deste tema que possui uma tendência em aproximar duas grandes áreas de conhecimento: Recursos Humanos e Marketing. E para isso, precisamos desenvolver novos projetos, estudos, teses, workshops e encontros, pois o futuro da área de Recursos Humanos é o agora.

## REFERÊNCIAS

- AMBLER, T.; BARROW, S. **The employer brand**. *Journal of Brand Management*, v. 4, n. 3, p. 185-206, 1996.
- BACKHAUS, K.; TIKOO, S. '**Conceptualizing and researching employer branding**', *Career Development International*, 9, 501-17, 2004.
- BERTHON, P.; EWING, P.; HAH, L.L.; **Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding**', *International Journal of Advertising*, 24, 151-72, 2005.
- COHEN, Marcos. **Corporate Social-Environmental Responsibility as an Attraction and Retention Factor for Young Professionals**. *BBR, Braz. Bus. Rev.*, Vitória, v. 14, n.1,p.21-41, Feb.2017.
- ECHEVERRIA SAMANES, Benito; MARTINEZ CLARES, Pilar. **Revolución 4.0, Competencias, Educación y Orientación**. *Rev. Digit. Invest. Docencia Univ.Lima*, v. 12, n. 2, p. 4-34, jul. 2018 .
- EWING, M.J.;PITT, L.L.; DEBUSSY, N.M.; BERTHON, P.; '**Employment Branding in the Knowledge Economy**', *International Journal of Advertising*, 21, 3-22, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, cap. 14, p. 147-155, 2008.
- GUNTHER, H., **Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão?**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Brasília v. 22, n. 2, p 201-210. Mai-Ago 2006.
- JIANG, T.T., e ILES, P. (2011), '**Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector China**', *Journal of Technology Management in China*, 6, 97-110.
- KUCHEROV, D., e ZAVYALOVA, E. (2012), '**HRD practices and talent management in the companies with the employer brand**', *European Journal of Training and Development*, 36, 86-104.
- LIEVEN .F., VAN HOYE, G., e ANSEEL, F. (2007), '**Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework**', *British Journal of Management*, 18, 45-59.
- MICHAELS, E.; HANDFIELDS-JONES, H.; AXELROD, B.,; '**The War for Talents**', Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- OLTRAMARI, ANDREA POLETO; CORDOVA, ROSANA; TONELLI, MARIA JOSÉ. **Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo employer branding na escolha profissional**. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 17, n. spe, p. 750-764, Nov. 2019
- OLTRAMARI, A.; TONELLI, M. J.; COSTA, A. C. **Employer Branding: Análise Das Estratégias Narrativas de Marcas Empregadoras para Atração e Retenção de Trabalhadores**. In: *ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO*, 5., 2015

REIS, Germano Glufke; BRAGA, Beatriz Maria. **Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding.** Rev. Adm. (São Paulo), São Paulo , v. 51, n. 1, p. 103-116, Mar. 2016 .

WEF (2016a). **The Future of Jobs. Employment, skills and workforce strategy for the Fourth Industrial Revolution. Global Challenge Insight Report.**, 2016.



## **ANEXO - QUESTIONÁRIO**

### Cenário Anterior:

- 1- Qual a média de Turnover de sua organização antes do desenvolvimento do processo de Employer Branding?
- 2- Quais eram os principais meios de comunicação com potenciais candidatos antes do início do processo de Employer Branding?

### Principais estratégias escolhidas de EB:

- 3- Qual a principal estratégia escolhida para a retenção de talentos?
- 4- Qual a principal estratégia escolhida para a atração de talentos?
- 5- Qual a principal estratégia escolhida no desenvolvimento de talentos?

### Quantidade de pessoas envolvidas no processo:

- 6- Quantas pessoas do time de Gente & Gestão estão envolvidas no processo?
- 7- Quais setores/áreas de sua empresa que participam na execução das estratégias de *Employer Branding*?
- 8- Qual o título do cargo dos profissionais que participam dos processos?